وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة باجي مختار
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

إستراتيجية التفاوض الإيراني تجاه الملف النووي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية
فرع الدراسات سياسية معاصرة

إعداد الطالبة :
- حليمة محمدي

إشراف الأستاذ :
د . محياوي رحيم

أمام لجنة المناقشة:

-أ.د. جمال عبد الناصر مانع	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة عنابة
- د. محياوي رحيم	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا و مقررا	جامعة عنابة
- د. عبد العالي رزاقي	أستاذ محاضر -أ-	عضوا	جامعة الجزائر
- أ.د. عبد الناصر جندلي	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة باتنة

السنة الجامعية : / 1430هـ/ 1431هـ/ 2010م / 2011م

شكـــــــر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ".

رواه الإمام عبد الله بن أحمد.

بداية أحمد الله تعالى و أشكره شكرا عظيما يليق بمقامه العظيم و الإجلال له على أن أعانني لإتمام هذا العمل و إخراجه كثمرة جهد سنوات التحصيل الدراسي.

كما أتقدم بالشكر للأستاذ المشرف الدكتور محياوي رحيم على قبوله الإشراف علي (من خلال هذه المذكرة).

كما لا يفوتني أن أشكر الدكتور زقاغ عادل على إرشاداته و مساعدته لي في إخراج هذا العمل رغم انشغالاته الكثيرة.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة قسم العلوم السياسية جامعة باتنة.

إهــــداء

* إلى روح أخي السابحة في عالم الخلود.

* إلى والدي تقديرا و عرفانا و احتراما.

* إلى من أتمنى أن يكون لي خير رفيق في الحياة

" كريم حفظه الله ".

* إلى من أتمنى أن يكون بذرة خير لولدي " أخي عامر ".

*إلى إخوتي أدامهم الله.

* إلى الأبناء حفظهم الله : آية و محمد و زينب و نور اليقين و قطر الندى.

* إلى الأخت و الصديقة الأستاذة سعيدي ليلى.

* و إلى كل من لم يبخل علي بالدعا

خطة البحث

مقدمة.

الفصل الأول : الإطار المفهوماتي و النظري للدراسة.

المبحث الأول : الإطار المفهوماتي لتحليل المفاوضات الدولية.

المطلب الأول : تعريف التفاوض.

المطلب الثاني: ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتفاوض.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التفاوضية.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التفاوضية.

المطلب الثاني : تصنيف إستراتيجية التفاوض.

المبحث الثالث : المقاربات النظرية لتحليل العمليات التفاوضية.

المطلب الأول : مقاربة المباريات.

المطلب الثاني : نموذج بوتنام " المباريات الثنائية المستوى ".

الفصل الثاني: مرجعية الرافد التاريخي و العلمي التكويني للملف النووي الإيراني.

المبحث الأول : الجذور التاريخية للبرنامج النووي الإيراني.

المطلب الأول : المسألة النووية في عهد الشاه (نشأة و إقامة البنية الأساسية – 1960 – 1978) .

المطلب الثاني : المسألة النووية بعد الثورة الإسلامية – 1984 – 2010 .

المبحث الثاني : صنع القرار النووي الإيراني.

المطلب الأول : نماذج التحليل عبر المستاوياتي.

المطلب الثاني : محددات صنع القرار النووي الإيراني.

المطلب الثالث : أهداف البرنامج النووي الإيراني.
المبحث الثالث : البنية التحتية للبرنامج النووي الإيراني.
المطلب الأول : المواقع و المنشآت النووية الإيرانية.
المطلب الثاني : التقنية النووية الإيرانية.
المطلب الثالث : الصواريخ الباليستية الإيرانية.
المبحث الرابع : المواقف الدولية و الإقليمية للبرنامج النووي الإيراني.
المطلب الأول : المواقف الدولية للبرنامج النووي الإيراني.
المطلب الثاني : المواقف الإقليمية للبرنامج النووي الإيراني.
الفصل الثالث : مسار الإستراتيجية التفاوضية النووية الإيرانية – القوى الدولية – 2003 – 2010.
المبحث الأول : مصادر القوة التفاوضية لإيران.
المطلب الأول : القوة المرتبطة بموارد الدولة.
المطلب الثاني : القوة المرتبطة بالقضية المتفاوض بشأنها.
المطلب الثالث : القوة المرتبطة بالسلوك التفاوضي.
المطلب الرابع : إيران و التوظيف الفعال لمصادر القوة التفاوضية.
المبحث الثاني : الإستراتيجية التفاوضية في عهد الرئيس خاتمي.
المطلب الأول : بداية العملية التفاوضية و تفاعل إيران مع تدابير بناء الثقة.
المطلب الثاني : السياسة الداخلية في إيران و المفاوضات النووية.
المطلب الثالث : إستراتيجية تفعيل العلاقات الإيرانية–العربية والأفريقية كسند لتقوية الموقف التفاوضي.
المبحث الثالث : الثابت و المتغير في إستراتيجية التفاوض في عهد الرئيس نجاد.
المطلب الأول : صعود المحافظين و إعادة تشكيل الموقف التفاوضي الإيراني.
المطلب الثاني : مفوضات المستوى الثاني (المفوضات على المستوى الداخلي).
المطلب الثالث : السياسة الإقليمية لإيران كسند لتقوية الموقف التفاوضي.
المبحث الرابع : سيناريوهات الإستراتيجية التفاوضية النووية الإيرانية.

المطلب الأول : سيناريو العقوبات الاقتصادية.
المطلب الثاني : سيناريو الهجوم العسكري على المنشآت النووية الإيرانية.
المطلب الرابع : سيناريو التعايش مع إيران نووية.
خاتمـــــــــــة.
المصادر و المراجع .

مقدمة

شهدت الساحة الدولية بعد الحرب الباردة تحولات جذرية هامة سواء على مستوى الأطر الفكرية و النظرية، حيث سقطت رؤى و انبثقت بديلاتها، و تراجعت نظريات وظهرت أخرى، إضافة إلى تغيير مستويات التحليل، أو على مستوى الفاعلين الدوليين، حيث أضحت الفواعل غير الدولتية تؤثر في صياغة التفاعلات الدولية.

أو على مستوى القضايا المطروحة، فبرزت ظاهرة الانتشار النووي التي أصبحت تتصدر الأجندة الدولية، و ذلك لما أحدثته التطورات التكنولوجية في مجل الأسلحة النووية من ازدياد الخريطة النووية الدولية تعقيدا مع امتلاك التكنولوجيا النووية من طرف دول أخرى، ومن ضمنها باكستان، التي تعتبر أول دولة إسلامية تمتلك هذه التكنولوجيا. لكن مساعي دول إسلامية أخرى، وهي إيران، في الاتجاه ذاته أصبح محل ريبة، حيث تعد إيران أكبر دولة إسلامية تهدد مباشرة المصالح القوى الدولية الكبرى في منطقة حيوية.

لقد سعت القوى الدولية الغربية على تجريد إيران من طموحاتها النووية ومنعها من الوصول إلى درجة الاعتماد التام على الذات في عملية التخصيب بكافة الوسائل بما فيها التهديد باستخدام القوة و لما كان العمل العسكري يحمل مخاطر جمة ومبهم النتائج اهتدت هذه الدول إلى التفاوض مع إيران.

مما جعل الاهتمام في الدراسات السياسية الدولية ينصب في البحث عن الكيفيات التي يمكن بواسطتها تحليل مسار إستراتيجية التفاوض الإيرانية تجاه الملف النووي خاصة وأن إيران متميزة بخصوصيتها الحضارية و العقائدية.

1 – أهمية موضوع الدراسة :

– ظل البرنامج النووي الإيراني وإستراتيجية إيران في إدارة العملية التفاوضية ميدان دراسات و بحث رئيسي ضمن نطاق الاهتمامات الأكاديمية في حقل العلاقات الدولية.

– تتجلى أهمية هذه الدراسة في محاولة فهم وتوضيح الأبعاد الإستراتجية للملف النووي الإيراني وتبين جوهر الحوار بين القوى الدولية الكبرى والجمهورية الإسلامية الإيرانية. فتتضح من خلالها مدى قدرة هذه القوى في إبقاء البرنامج النووي الإيراني مقتصرًا على الأغراض السلمية وعدم السماح بأن تكون إيران قوة عسكرية نووية.

2– أسباب اختيار الموضوع :

أ – الأسباب الذاتية :

الاهتمام الشخصي بانتشار السلاح النووي في العالم الإسلامي، خاصة وأن إيران مثلت النموذج القائد للتيار الإسلامي الراديكالي الصاعد الذي يسعى إلى امتلاك الدورة الكاملة للتكنولوجيا النووية مما يؤدي إلى إعادة ترتيب التوازنات الإقليمية و الدولية.

ب– الأسباب الموضوعية :

مما لاشك فيه أن دراسة إستراتيجية التفاوض النووية الإيرانية على قدر كبير من الأهمية مما يجعلها جديرة بالدراسة و البحث، بهدف ضبط مصادر قوة الموقف التفاوضي الإيراني.

– في ظل التطور الذي يشهده البرنامج النووي الإيراني وتحديه لكل الضغوطات الدولية يجعل من الأهمية معرفة الدور الذي تريد إيران أن تؤديه، ومدى تأثير ذلك على التوازنات الإقليمية والدولية.

3- إشكالية الدارسة

إن هدف العلم عموما هو البحث عن الحقيقة و للوصول إليها لا بد من طرح إشكالية مستنبطة من واقع زماني ومكاني معين، بغية الوصول إلى المتغيرات الأساسية في الإشكال، و البحث في إستراتجية التفاوض الإيراني تجاه الملف النووي لا تخرج عن هذا الإطار، لذلك قمنا بصياغة إشكالية البحث كالآتي :

ما هي الإستراتيجية التفاوضية المنتهجة من طرف إيران في المفاوضات مع القوى الدولية الكبرى حول برنامجها النووي؟.

و تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما هو المفهوم الذي تزودنا به نماذج المقاربة بخصوص المفاوضات حول ملف إيران النووي؟
- لماذا تصر جمهورية إيران الإسلامية على امتلاك التكنولوجيا النووية؟.
- ما هو موقف القوى الإقليمية و الدولية من امتلاك إيران القدرة النووية ؟.
- كيف كان وضع إيران من حيث امتلاك القوة؟.
- ما هو تأثير السياسة المحلية على المفاوضات النووية ؟.
- إلى أي مدى نجحت السياسة الخارجية الإيرانية في ترتيب أوراقها التفاوضية بما يتوافق و التحولات الحاصلة في السياق الدولي و الإقليمي ؟.
- ما هي سيناريوهات الإستراتجية التفاوضية النووية الإيرانية ؟

4- فرضيات الدراسة :

في محاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: اعتمدت إيران على تماسك جبهتها الداخلية لكن مع تصاعد حدة الحروب الإستباقية وتنامي النزعة العدائية للسياسة الخارجية الأمريكية عقب احتلالها العراق، فإن إيران تحولت نحو المساومة بالاعتماد على الأوراق التفاوضية الإقليمية.

الفرضية الثانية : تسويق صورة النظام الإيراني في الخارج تعتبر مفتاح الحل أو تعظيم الأزمة للطرفين.

5- **حدود المشكلة** : لان لكل مشكلة حدودها ومجالها الخاص بها،كان لزاما علينا تحديد الإطار الزماني و المكاني لموضوع البحث استجابة لمتطلباته بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة، بناءا على هذا تم تحديد الإطار الزماني والإطار المكاني للدراسة كما يلي :

- **الإطار الزماني** : إن دراسة إستراتيجية الملف النووي الإيراني تنحصر في فترة ما بين 2003 – 2010.

- **الإطار المكاني** : إن إيران دولة "شرق أوسطية" جغرافياً، مسلمةٌ اجتماعياً، و يطاولها طموح علمي أهمه وهو الحقل النووي، و عليه سنقوم بدراسة تحليلية للملف النووي الإيراني التي تنظر إلى الظاهرة النووية الإيرانية في تفاعلاتها الداخلية و الخارجية ، في سبيل معرفة إستراتيجيات التفاوض التي طبقت في إدارة أزمة الملف النووي الإيراني.

6- المقاربة المنهجية :

تعتبر المقاربة المنهجية من بين الوسائل الذهنية التي يعتمد عليها الباحث في استقراء أو استنباط الظواهر المراد دراستها المتصلة به. اقتضى البحث في إستراتيجية التفاوض الإيرانية استخدام المناهج التالية :

- **المنهج النظمي :**

يعتبر أهم إفرازات الثورة السلوكية المنهجية التي كشفت عن ثلاث مستويات وهي المستوى النظمي والمستوى الوطني ومستوى الفرد.

و ينظر هذا المنهج للظواهر الدولية على أنها أجزاء تفاعل في إطار نظام أشمل و وجود تأثير و تأثر بين هذه الظواهر السياسية و طبيعة هذا النظام، لقدرة هذا المنهج على تجاوز الحدود التي تفصل بين المستويات الثلاث سابقة الذكر، وإيجاد العلاقة التي تربط بين مختلف المتغيرات التي تتفاعل فيه.

- **المنهج التاريخي :**

إن معظم الدراسات الأكاديمية تعتمد على المنهج التاريخي لأهميته في كشف تطور الظاهرة عبر الزمان والمكان، خاصة وأن العلاقات الدولية تقوم على هدف التنبؤ بمستقبل الظاهرة الذي لا يكاد أن يتم دون معرفة تاريخها.

- المنهج الإحصائي :

و هو ترجمة الظواهر إلى دراسات كمية و تطبيقه في دراسة إستراتيجية التفاوض الإيراني حول الملف النووي يتجلى في معرفة عناصر قوة إيران من متغيرات ديمغرافية ، قدرات عسكرية و اقتصادية.

- منهج التحليل المضمون :

الذي يعني بتحليل الظاهرة السياسية والكشف عنها. وهو يركز في دراسته للملف النووي الإيراني على إستراتيجيات التفاوض التي تبنتها أطراف العملية التفاوضية.

7- التنظيم الهيكلي للدراسة :

انتظمت الدراسة في خطة هيكلية اشتملت على ثلاث فصول فضلا عن مقدمة وخاتمة ويتفرع عن كل فصل مباحث. **فالفصل الأول** تم تكريسه لضبط تصور واضح فيما يتعلق بالمفاهيم و الأطر النظرية للدراسة، بحيث يتم في المبحث الأول ضبط المفاهيم الأساسية للمفوضات الدولية في أدبيات المفاوضات الدولية ، وضبط تعريف إجرائي للمفاوضات بما يتناسب وتحولات الوظيفية و البنيوية. وفي المبحث الثاني، ضبط مفهوم الإستراتيجية التفاوضية وعرض تصنيفات إستراتيجيات التفاوض، و في المبحث الثالث، سيتم التعرض للمقاربة النظرية المستخدمة في العملية التفاوضية من مقاربة مباريات إلى نموذج بوتنام مباريات ثنائية المستوى.

وسيتم في **الفصل الثاني** التعرض في المبحث الأول إلى الجذور التاريخية للبرنامج النووي الإيراني ثم يتناول المبحث الثاني صنع القرار النووي الإيراني، في حين ندرس في المبحث الثالث بنية البرنامج النووي الإيراني، أما المبحث الرابع يتم فيه فحص المواقف الدولية و الإقليمية للبرنامج النووي الإيراني.

أما **الفصل الثالث** فسيتم تكريسه لاستنباط طبيعة التفاعل الحاصل بين إستراتيجيات التفاوض بين إيران و القوى الدولية في إطار السعي للتوصل إلى معرفة مدى قدرة و قوة إيران في إدارة العملية التفاوضية. من خلال التعرض في المبحث الأول إلى مصادر القوة التفاوضية الإيرانية، وفي المبحث الثاني إلى الإستراتيجية التفاوضية في عهد الرئيس خاتمي، ثم يتناول المبحث الثالث حدود التغيير والاستمرار في الإستراتيجية التفاوضية في عهد الرئيس نجاد، وبعد ذلك سيتم في المبحث الرابع استشراف مستقبل الإستراتيجية التفاوضية النووية الإيرانية.

8- الدراسات السابقة :

في إطار موضوع البحث الذي نحن بصدد القيام به، وجدنا عدة دراسات لجانب منه تمثلت على الخصوص في:

- كتاب طموحات إيران النووية للمؤلف شاهرام تشوبين و فيه يعرض تاريخ البرنامج النووي الإيراني و دوافعه، و المفاهيم و المعتقدات السياسية المحلية التي تدور في إيران، كما تتطرق للدبلوماسية النووية الإيرانية.

- كتاب البرنامج النووي الإيراني, آفاق الأزمة بين التسوية الصعبة ومخاطر التصعيد لمؤلفه د.أحمد إبراهيم محمود. يتناول أبعاد الأزمة المتصاعدة بشأن البرنامج النووي الإيراني, ويستعرض دوافع وأهداف هذا البرنامج ومراحل تطوره، كما تتطرق لمستقبل الأزمة النووية الإيرانية بين التصعيد والتسوية وسيناريوهات تطورها، سواء التسويات أو الصفقات أو العقوبات أو الخيار العسكري وانعكاسات كل ذلك استراتيجياً على المستوى الدولي و الإقليمي.

الإطار المفهوماتي و النظري للدراسة

إن دراسة الإستراتيجية التفاوضية تقتضي الإحاطة ببعض المفاهيم المفتاحية و الأطر النظرية التي تساعد على رسم الإطار الذي تقوم علية الإستراتيجية التفاوضية في العلاقات الدولية . ومن أجل ذالك تم الاستعانة بنماذج ديناميكية لتحليل العملية التفاوضية، حيث تم توظيف نماذج المباريات، وهي عبارة عن منهج رياضي شكلاني لدراسة اتخاذ القرارات في ظل المفاوضات الدولية، و الإطار الذي قدمه روبارت بوتنام " Robert putnam" " المباريات الثنائية المستوى "، حيث يتصور بوتنام أن المفاوضات تدار فيه على مستوين: المستوى I(المستوى الدولي)، و المستوى II (المستوى الداخلي). اعتبرت هذه النماذج كطريق جيد لتحديد الإستراتيجية التفاوضية التي يلجأ إليها الزعماء السياسيون على المستوى الداخلي و الدولي في أية مفاوضات دولية.

و من اجل ذلك، سيتم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للمفاوضات الدولية و في المبحث الثاني إلى الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التفاوض، و المبحث الثالث يتناول المقاربات النظرية لتحليل المفاوضات الدولية.

المبحث الأول : الإطار المفهوماتي لتحليل المفاوضات الدولية.

قبل الدخول في أي دراسة علمية لابد من ضبط المفاهيم و المنطلقات الأساسية لهذه الدراسة. فدراسة المفاهيم خطوة أساسية و عملية في تأسيس إدراك متبادل و فهم مشترك للموضوع قيد الدراسة.

المطلب الأول : تعريف التفاوض

إن التفاوض من أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات السياسية و العلاقات الدولية. و يعرف روبرت بوند Robert Bond التفاوض على انه " عملية بين متنازعين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق أو صفقة، بحيث يسعى كل طرف للحصول على أقصى حد من المنافع في هذا الاتفاق أو الصفقة " [1]. و يقول مايك بدلر M . Pedler في تعريفه للتفاوض على : " أنه تباحث من طرف آخر بهدف التراضي أو الاتفاق "[2].

و يعرف الدكتور علي صادق أبو هيف التفاوض بأنه:" تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، و يكون تبادل الآراء شفاهة أو في مذكرات مكتوبة، أو بالطريقتين معا و إذا كان النزاع مما يحتاج حله لتدخل فني كتعين الحدود بين دولتين متجاورتين، ألفت الدولتان لجنة فنية مختلطة من مندوبين عن كل منهما تتولى دراسة موضوع النزاع و وضع تقرير يسترشد المفاوضين الأصليين ".[3]

و يعرف بول S.P. poole التفاوض بالاستناد على المميزات التي يتحلى بها المفاوض بأنه " المفاوض الجيد هو ذلك الذي يمتلك سرعة البديهية، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود

-1- Robert bond ,**Negotiating tactics and ternique for software and Hi-teck agreements**. Thorogood limited ,London,1988.p16

2- M.Pedler ,negotiation skills , **Jornal of Europen Industrial Tranning** , Vol 1.p.T.N°=4, N°5, 1977.P18.

[2]Ibid.P18.

[3] - علي صادق أبو هيف ، **القانون الدولي العام** ، الإسكندرية ، دار المعارف ، 1960، ص 730.

و يعرف كيف يكون متواضعا و حازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذبا، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته "[1].

و إذا كان تعريف روبرت بوند قد أشار إلى العملية التفاوضية على أنها عملية توزيعية فقط فتعريفه يبقى ناقصا، في حين التعاريف سابقة الذكر ركزت على مكونات العملية التفاوضية و المزايا الفردية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض دون التطرق إلى التفاوض كعملية شاملة و متكاملة .

و هكذا تصطبغ التعاريف المقدمة بشأن التفاوض، بحسب اختصاص و مرجعية كل باحث و هو ما أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لهذا المفهوم.

و سيتم الأخذ بالتعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب William Mark Habeeb بفضل تمكنه من تلمس جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، وجود قضية محل تفاوض. و يذهب وليام مارك حبيب على أنه : " تقتضي عملية التفاوض بذل مجهدات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. ويعود الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر "[2].

[1] - عبد الله راقدي، " دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، باتنة، مؤسسة سرار للطباعة الصناعية، العدد19، ديسمبر 2008، ص105 .

[2] - William Mark Habeeb, **Power and tactics in international negotiation**: how weak nations bargain with strong nations, Baltimore and London : the john Hopkins University Press,1988, p 12.

و بناءا على هذه التعاريف المستعرضة تجدر الإشارة أن التفاوض يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي :

1 – الموقف التفاوضي : يقوم الموقف التفاوضي على الفعل و رد الفعل و على التأثير و التأثر و يستخدم فيه كل طرف قدراته ومهاراته، بالإضافة إلى التعرف على الفترة التاريخية التي مرت بها القضية و مدى تعقد الموقف وغموضه.

و يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من العناصر هي كالأتي[1] :

– **الترابط** : و هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى كلي لعناصر القضية المتفاوض بشأنها.

– **التركيب** : يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها و يسهل تناولها في إطارها الجزئي و كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

– **إمكانية التعرف والتمييز** : وهو خلو الموقف التفاوضي من الغموض و لبس مما يسهل التعرف عليه وتمييزه .

– الاتساع المكاني و الزماني : و يقصد به المكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها والإطار التاريخي الذي يتم التفاوض فيه.

– **التعقيد** : تتفاعل داخل الموقف التفاوضي مجموعة من العوامل و يتشكل من العديد من الأبعاد و الجوانب، التي يجب الإلمام بها جميعا حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح.

– **الغموض** : يجب أن يحيط الموقف التفاوضي ضلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى التقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة البيانات والمعلومات التي تكفل توضيح الموقف، خاصة وأن شك يرتبط دائما بنوايا و دوافع والمعتقدات المفاوض الآخر.

---

[1] - معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن ، دروس في علم التفاوض ، الموقع :
. http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/209.htm تم تصفحه يوم 13 – 2 - 2010 .

2- أطراف التفاوض : يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

و من هنا، فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، و هي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، و إلى أطراف غير مباشرة و هي الأطراف التي تشكل القوى الضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض و يمكن أن تؤثر على سير المفاوضات ونتائجها.[1]

3- القضية التفاوضية : تحديد القضية وجعلها محل اهتمام مختلف الأطراف بضبط مجالها و حجمها مع تقديم إيضاحات حول طبيعة العمل المطلوب القيام به وتقديم دليل مقنع بان التعامل مع هذه القضية سوف يحقق مكاسب جميع الأطراف، لا سيما إذا كانت القضية ذات امتدادات عالمية.

و قد تطرح القضية من قبل طرف أو أكثر. و غالبا ما يقدم الطرف المبادر بطرح و تحديد قضية أدلة علمية أو نظريات. على سبيل المثال مفاوضات الأمم المتحدة حول طبقة الأوزون. يذكر أن تحديد القضية قد يتضمن طرح مقاربة مختلفة جذريا للتعاون الدولي. كاستخدام مفهوم التكلفة الزائدة المستخدم في إطار سهولة البيئة العالمية أو الدعوة إلى إنشاء صندوق دعم شراء اللقاح في مجال الصحة.

4- الهدف التفاوضي : يقوم المفاوض على تحديد أهدافه منذ البداية، و التي على أساسها يتم تحديد البدائل و إستراتيجيات التفاوض.

---

[1] - تركي بن نايف الدعجاني ، **مهارات التفاوض و دورها في مواجهة الأزمات الأمنية** ، رسالة مقدمة للاستكمال متطلبات درجة الماجستير علو م قانونية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،1430 هـــ/ 2009 ، ص 61.

المطلب الثاني : ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتفاوض :

1-التقنيات : تعتبر التقنية جزء من الإستراتيجية كونها مقاربة للظاهرة من منظور شامل تدير الفعل بنفس المنطق و في مدة معينة ومحددة، تتطلع إلى المحصلة النهائية بدلا من المزايا التي قد تحصل عليها من مواقف ظرفية خاصة. و تحدد التقنيات الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

2- التكتيكات : هي إجراءات خاصة تكمل الإستراتيجية. وهي مباريات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص المتاحة أو الظرفية لتجاوز العقبات التي تعتريه، و يجري استخدامها حينما تكون الأهداف قريبة نسبيا و لا حاجة إلى وضع تقسيم إضافي للعملية التفاوضية.[1]

في هذا الإطار يعرف أبوشيخة نادر التكتيكات على أنها : " أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب. بالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تعني جميعا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى اتفاق على الشروط أقرب ما تكون إلى وجهة نظر المفاوض و تحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.[2]

3- القضية : ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها والتي تعتبر جزءا من احتياجاتهم، و مطالبهم أو عروضهم".

4- المحصلة : المحصلة OUTCOME: " هي نهاية التفاعل في الاتفاق، و حساب مقدار الربح و الخسارة لكل طرف أو لمجموع الأطراف. و يمكن أن تكون المحصلة تحول القيمة من طرف إلى آخر و يمكن أن تكون حل مشترك للقضية و من ثم تحقيق مكاسب مشتركة[3].

5- البديل الأفضل: Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

---

[1] - عبد الله راقدي، المرجع السابق، ص105 .

[2] - أبوشيخة نادر ، **أصول التفاوض** ، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص25.

[3] John S ,Odell, » International Negotiation Creating Data" **on International Negotiation Strategies Alternatives** and Outcomes, 20 April 2001, P02 . .2010 – 2 -12 : تم تصفحه يوم الموقعwww.netamericas.org/Researchpapers/Documents/Odell/Odell3.doc, p 13.

يشير البديل الأفضل في المفوضات إلى أفضل مسار يمكن أن يسلكه طرف من الأطراف في المحدثات التي وصلت إلى نفق مسدود. فيدخل كل طرف في المفاوضات على أمل التوصل إلى اتفاق جيد مقارنة بما يحققه في كل حال لم يدخل في عملية التفاوض. و يمكن أن يتغير بديل الأفضل للطرف عبر الوقت و يمكن أن تقاس قيمته من حيث المبدأ بشكل مستمر على مدار المفاوضات[1].

المساومة : Bargain. يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحيانا يصل محتوى الموضوع بالأفعال أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام .

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحيانا يكون هناك وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود قضية أو أكثر للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع ولكن في حال حصل اختلاف بين المشاركين في العملية التفاوضية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل، تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التساومية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله. وتمثل النتيجة النهائية المتفق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التساومية المشار إليها[2].

---

[1] - Ibid , p 10.

[2] - عبد الله راقدي ، **مفاوضات الشراكة الأوروبية – الجزائرية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية ، 2003 /2004 ، ص17.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التفاوضية.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التفاوضية.

تعتبر الإستراتيجية " Strategy " من بين المفاهيم الكثيرة التي وقف عندها الكثير من الباحثين يستكشفون أبعادها و يسلطون الضوء على ماهيتها. و هي كمصطلح تعود إلى التعبير الإغريقي استراتجيوس startegos الذي أورده الإغريقي أوليسند في كتابه " تعليمات عسكرية للقادة "، و قصد به فن القائد و في هذا السياق تعرف الإستراتيجية على أنها : " العلم و الفن الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب، أو أنها العلم و الفن الخاصان بالقيادة العسكرية الذين يتواصل بهما مجابهو عدو في معركة في ظروف مواتية " .

و يعرف كارل فون كلاوزفيتز "Carl von Clausewitz" الإستراتيجية على أنها "استخدام الإشتبكات كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " [1]، و تعتبر الإستراتيجية جزء من العملية التفاوضية، و هي سلسلة من الإجراءات تنصب على مطالب الأطراف و اقتراحات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى اتفاق، و تغيير سلوك فاعل واحد على الأقل[2]"، و يعرف محسن الخضيري الإستراتيجية التفاوضية على أنها : " الإطار العام الأكبر من حيث الحجم و الأوسع من حيث المساحة و المدى و الأشمل من حيث حجم الموضوع و الأطول و الأبعد بالنسبة للزمن و الذي يتم بناءا عليه تناول القضية التفاوضية من حيث أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين " [3].

---

[1] - أبو عامر علاء ، **العلاقات الدولية ، الظاهرة و العلم ، الدبلوماسية و الإستراتجية** ،عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 184.

[2]- John S ,Odell, Op.Cit.

[3] - محسن أحمد الخضيري ، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن** ، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية 1988، ص 190.

الحديث عن مفهوم الإستراتيجية بحسب كريستوف ديبون Dupont Christophe يثير عدد من الأفكار الأساسية التي يقتضي التعامل معها بحذر، و التي من بينها :

– الفكرة المتعلقة بالكيفية التي من خلالها مقاربة نشاط أو مشكلة ما في ظل تصور شامل موجه نحو المستقبل.

– مسألة وجود إرادة تسعى للوصول إلى بعض الأهداف ذات الأولوية.

– قضية انتقاء الأفعال الهامة المتجانسة و المتكيفة.

و يعرفها على أنها : " انتقاء أولي للتحركات الأساسية التي يرتجى منها دفع المفاوضات في اتجاه الأهداف الكبرى، و هذا من خلال التعامل معها كمجموعة و في ظل الأخذ في الاعتبار الظروف المرافقة لتحقيق هذه الأهداف ".

إذن فالإستراتيجية تقتضي أن يكون هناك تصور عام و شامل مسبق للمسار الذي ستأخذه المفاوضات و هي عكس التكتيكات، تتحدد عبرها الأهداف التي يجب تحقيقها، لكن يمكن تأجيلها ولا تتسم بالصرامة، و على ضوء هذه الأهداف يتم تنظيم الفعل[1].

المطلب الثاني: تصنيف إستراتيجية التفاوض.

إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تحدد الإستراتيجية المختارة . و يلجأ المفاوض إلى تبني الإستراتيجية التي تعد مناسبة للقضية المتفاوض بشأنها. وعموما يتم اتخاذ عدة معايير في تصنيف إستراتيجيات التفاوض و التي غالبا ما توجد في معظم الدراسات التي توصف الإستراتيجية التفاوضية . و هي كالآتي :

---

[1] - Dupont, Christophe, **La Négociation : Conduite, Théorie, Application**, France : Dalloz, 1982, P,65 .

– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت و الطريقة إلى إستراتيجية متى؟وإستراتيجية كيف و أين ؟.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين إلى : إستراتيجية هجومية، إستراتيجية دفاعية إستراتيجية تعاونية، إستراتيجية توزيعية و إستراتيجية نظام الحزمة.... الخ.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لمنهجي التفاوض إلى : إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة و إستراتيجيات منهج الصراع.

1– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت والطريقة ومكان .

أ– **إستراتيجية متى ؟** when : هي الاستخدام الأمثل لعنصر الوقت، و يفضل استخدامها في المواقف التفاوضية الديناميكية أي أنها تتميز بإمكانية إدخال عناصر جديدة في الصورة، كذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف آخر يتسم بوجود أبعاد أو عناصر جديدة. وتشمل هذه الإستراتيجية على التكتيكات التالية :

– **شراء الوقت** Time Buging: يتم استخدام هذا التكتيك عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة المطروحة علية، و لكن بدلا من ذلك يحاول الحصول على الوقت أكبر للإجابة على الأسئلة، و ذلك لكسب الوقت للتفكير [1].

– **المفاجأة :** Surprise يتضمن هذا التكتيك التغير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة النقاش أو التفاوض هذا التغير يكون بصفة عامة مثير و متطرف على الرغم من أن هذا التغير قد لا يكون مطلوب في جميع الأحوال. و يمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة أو محاولة استخدام مدخل جديد للتفاوض. و عادة يعكس ذلك الحصول على تنازلات من الخصم .

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، **التفاوض** : **إستراتيجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية**، الإسكندرية، دار الجامعة 2005، ص 272.

و قد يؤدي تكتيك المفاجأة إلى نجاح المفاوضات أو العكس[1].

– **فرض أمر الواقع** You must Accept it: و شعار هذا التكتيك " الأمر متروك لك ..."، و هو تكتيك ذو درجة عالية من المخاطر على الرغم من جاذبيته للعديد من المفاوضين، و يتمثل في قيام أحد أطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف الآخر.ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعاله تجاه هذا التصرف [2].

– **الانسحاب الظاهر :** Pretending withdrawal : يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت و التنظيم الذاتي، و القليل من الخداع. حيث يقدم أحد أطراف التفاوض على إقناع الطرف الآخر أو الخصم بأنه قد انسحب من المفاوضات في حين أنه مازال في الواقع يأمل في استمرار المفاوضات و تملك زمام الأمور، و من الواضح أن الهدف النهائي هو إقناع الخصم بتقديم بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا و التي تدعم من موقع الطرف الأول في عملية التفاوض[3].

– **الانسحاب الهادئ** Bland withdrawal : شعار هذا التكتيك " من أنا " . و هو يعني قيام المفاوض بإتباع سلوك معين يحصل به على بعض الميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، و إعلان لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

– **الكر و الفر أو التحول** Reversal : و شعار هذه الإستراتيجية " يمكنك التحرك نحو الأمام أو للخلف " و تعبر عن استعداد المفاوض لتحويل موقفه طبقا لظروف التفاوض و ملابساته، و يكون المفاوض في هذه الحالة مستعدا للكر و الفر و الزيادة و النقصان، و تقديم العروض و سحبها حسب مقتضيات مصلحته[4].

---

[1] - المرجع نفسه، ص 274.
[2] - حسن وجيه محمد ، **مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي** ، عالم المعرفة ، 1990، ص 43.
[3] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، المرجع السابق،، ص 275 .
[4] - المرجع نفسه، ص 274.

ب- إستراتيجيات كيف و أين How and where : تتضمن هذه الإستراتيجية مجموعة من الإستراتيجيات، و عدة مداخل و تكتيكات لتحقيق التفاوض الفعال. و معرفة المفاوض و خبرته بالعديد من هذه الإستراتيجيات يزيد من فرصته في تحقيق النجاح في العملية التفاوضية. و تتمثل هذه الإستراتيجيات في الأتي :

- **إستراتيجية المشاركة في العمل** : و شعار هذه الإستراتيجية " نحن أصدقاء " و فيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون الأطراف الأخرى بطريقة مباشرة، و لكي تنجح المشاركة لابد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يكون فيهم اتحاد أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم الآخر الذي بحاجة إلى المعونة[1].

- **إستراتيجية المساهمة** Association : شعار هذه الإستراتيجية " أحملني و أحملك " you and me kid " أو " مرة لك و مرة عليك " و تستخدم هذه عندما يقدم أحد أطراف التفاوض تنازلا لخصمه الذي يرى فيه فرصة لإدخاله سوق جديدة أو الحصول على مكاسب مستقبلية[2].

- **إستراتيجية خطو خطوة** Step by step : شعار إستراتيجية التدرج هو " الاتفاق خطوة خطوة ".

و في ظل هذه الإستراتيجية يقوم المفاوض بتجزئة القضية إلى عدة أجزاء، بحيث يناقش كل جزء على حدة ثم ينتقل إلى الجزء الذي يليه، و هكذا.

و يقول " Nierenberg " إنها تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو انعدام الثقة بينهم، أو خبرتهم في التعامل المحدود[3].

---

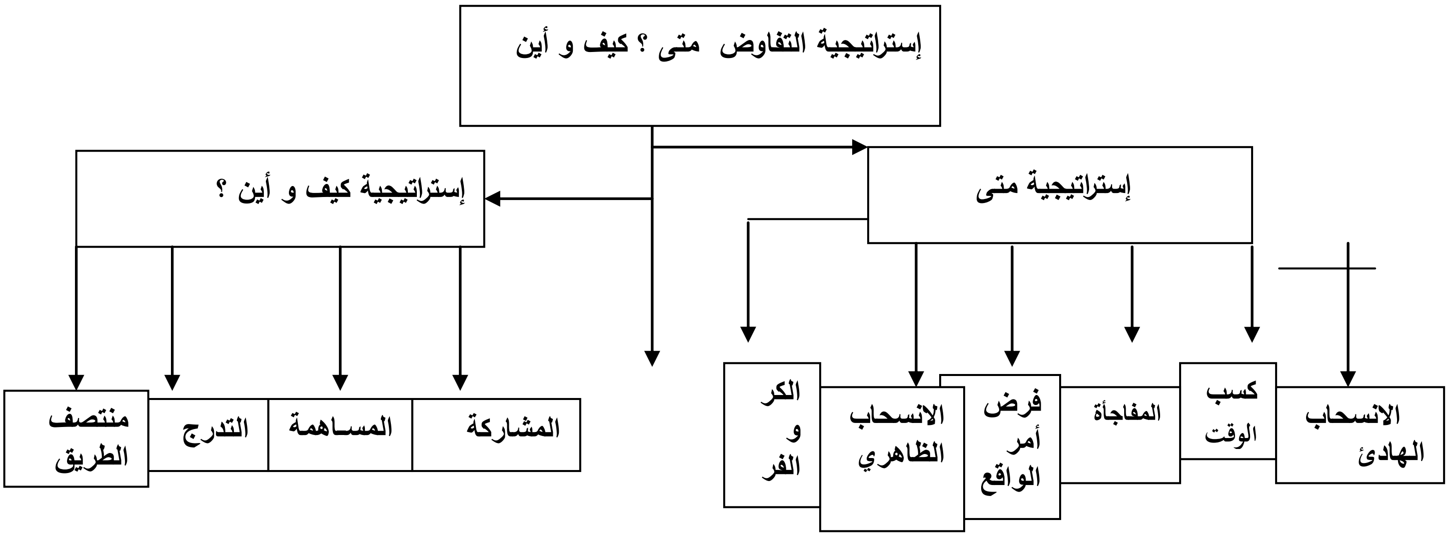
[1] - المرجع نفسه، ص 275.

[2] - حسن وجيه محمد، المرجع السابق الذكر ، ص 46.

[3] - Brian J. Dietmeyer , Rob kaplan , **strategic negotiation** , A Break through 4- step process for effective business Negotiation , 2004 , p 25.

- **إستراتيجية منتصف الطريق : Midway** " شعارها " نقسم البلد نصفين " يصلح هذا التكتيك في معالجة القضايا التفاوضية التي يتباعد فيها موقع كل طرف عن الآخر إلى حد كبير مع رغبة كل طرف في التوصل إلى اتفاق و تعظيم المكاسب المشتركة لجميع الأطراف.[1]

الشكل : (رقم 1): يبين تصنيفات إستراتيجية التفاوض على أساس الوقت و الطريقة و مكان .



المصدر: من إعداد الباحثة.

2- **تصنيف إستراتيجية التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين :**

الإستراتيجية الهجومية Offensive Strategy : تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون موقف أحد الأطراف هجومي منذ بداية المفاوضات و الذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية للحصول على أفضل المزايا، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعظيم المزايا، أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر أو إلى رد الاعتبار.

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، مرجع سابق، ص 278.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب التمسك بالحدود للمفاوض مع الضغط المستمر للإجبار الطرف الآخر على قبولها. كما تتطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض.

و تتلخص أهم مظاهر هذه الإستراتيجية فيما يلي[1] :

- موقف هجومي من بداية الجلسة التفاوضية.
- سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.
- التلميح بالقوة و التهديد بالمقاطعة.
- عدم التراجع بسهولة أو بسرعة.

- **الإستراتيجية الدفاعية** Defensive Strategy : تنطوي على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده و أوضاعه التفاوضية. كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو الرغبة في الحصول على تنازلات من الجانب الآخر، أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه، أو إلى تصحيح الأوضاع و المحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

و من بين الظروف التي تدفع المفاوض إلى تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

- عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف.
- في حالة المواجهة الهجومية من الطرف الآخر.

- **الإستراتيجية التعاونية :** " Collaborative Strategy " : يشير كوري إلى وجود عدة مصطلحات تحمل معنى الإستراتيجية التعاونية[2]. و تعرف هذه الإستراتيجية " على أنها نسق من الأنشطة يساعد

---

[1] - المرجع نفسه، ص 280

[2] - ترد ضمن أدبيات إستراتيجيات التفاوض عدة مصطلحات تحمل معنى الإستراتجية التكاملية : فكوري يرى بان عملية الاتفاق المشتركة حول القضايا موضوع المواجهة و التي شرعوا في تحليلها و من ثم البحث لها عن الحلول متنوعة يمكن أن تشير إلى واحدة من هذه المصطلحات : التساوم القائم على قضية issue – based bargaining ، التساوم المتكامل integrative bargaining التساوم ربح – ربح ، التساوم التعاوني cooprrative bargaining ، تساوم المكاسب المشتركة multual gains . أنظر : Friedman R A , and Shapiro D L " Deeption and

على تحقيق الأهداف التي لا تتناقض بشكل أساسي مع أهداف الأطراف الأخرى، و التي تبعا لذلك يمكن التعاطي معها إلى حد ما في سياق متكامل ".

و تقتضي الإستراتيجية التعاونية حدا أدنى من الثقة و من الانفتاح على الأفكار بما يسمح بتوفر المعلومة حول وضعية الطرف الآخر، و معرفة حاجات كل طرف بدقة و التعبير عنها. و تم تحديد أربعة أسباب تدفع إلى تبني إستراتيجية تعاونية : الاعتقاد في إمكانية تبني إستراتيجية حل المشكل و أن يعلم الطرف الشريك في التفاوض بتغير موقفه، و النجاح في التوصل حديثا لعقد اتفاقية و وجود وسيط. و تعتبر الثقة أهم عامل مساعد على استخدام هذه الإستراتيجية.

– **الإستراتيجية التوزيعية :** Distributive Strategy : يعرف كل من والتن Walton و ماكرسي Mckersie الإستراتيجية التوزيعية بأنها " عبارة عن نسق معقد من الأنشطة المساعدة على تحقيق أهداف طرف من الأطراف عندما يكون في نزاع مع أطراف أخرى، و يكون النزاع حول قضية يفترض أن أهداف الأطراف المتفاوضة بشأنها مشتركة[1]. و هم في ذلك يسعون إلى تحقيق مكاسب نسبية في ظل مفاوضات ذات اللعبة الصفرية (منطق الربح – خسارة). و وفق هذا التصور تستخدم مجموعة من التكتيكات الدفاعية* و الهجومية كالتهديد و الترهيب.

يعتبر السلوك التوزيعي استجابة منطقية لوضع لا يمكن أن يحقق اتفاق كلاهما، أو تشعر كل الأطراف بوضع أفضل مما كانوا عليه قبل المساومة[2]. فضلا عن القيام بتصرفات أحادية الجانب تهدف إلى إرغام الطرف الآخر للرضوخ في النهاية لمطالب المنافس.

---

multual gains bargaining : Are they mutually exclusive , Negotiation Journal , 1995 p p 243 – 253.

[1] - John S ,Odell, OP,cit, p 04.

* - التكتيكات الهجومية هي أخذ القيمة من الآخرين ، في الحين التكتيكات الدفاعية تهدف منع الآخرين من أخذ القيمة من الأولى. انظر : Ibid

[2] - Ibid

- **إستراتيجية نظام الحزمة :** و يصطلح على تسميتها أيضا بنظام الصفقة " Package –deal "حيث يوجد عدد من الموضوعات في نزاع واحد، ثم جمعها معا لتمثيل جزءا لا يتجزأ من عملية التسوية النهائية عبر التفاوض. تسعى هذه الإستراتيجية لتفادي خسارة أي طرف في قضايا معينة مقابل تعويضه في موضوع آخر. و ذلك بتقديم مجموعة من التعويضات للطرف الذي وقع عليه الغبن أو الخسارة بتقديم له مكاسب في جانب آخر. و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مكاسب الأفراد في آن واحد، و من استخدامات إستراتيجية نظام " الحزمة " على سبيل المثال، هو حالة الوفاق الفرنسي البريطاني لعام 1904 و الذي تم بموجب الاعتراف بالسيادة البريطانية على مصر مقابل اعتراف بريطانيا بسيادة فرنسا على المغرب، و هو أسلوب تعاملت به الدول الاستعمارية في مدها لنفوذها عبر مستعمرات في أفريقيا و تحاشيها للاصطدام.[1]

و في هذا السياق يرى الدكتور عبد الغفار أحمد محمد أن لفض بعض النزاعات كبديل للوصول إلى حلول تكاملية، و حتى تخرج التسوية قوية يجب أن تتوفر فيها بعض الخصائص، و يمكن إيجازها فيما يلي [2]:

- أن تضم التسوية كل أطراف النزاع المختلفة، و هذا من شانه يقلل من مخاطر الإقصاء " Exclusionism" في التسويات المفوضة كتسوية اتفاقيات أوسلو التي أقصت عددا من المنظمات الفلسطينية فحاربتها.
- أن يتم بطريقة جيدة و دقيقة خاصة ما يتعلق منها بتفاصيل الترتيبات الانتقالية.
- ضمان التوازن بين الالتزامات الواضحة و المرونة المطلوبة.
- تقديم الحوافز للأطراف حتى تتمسك بالعملية الانتخابية.

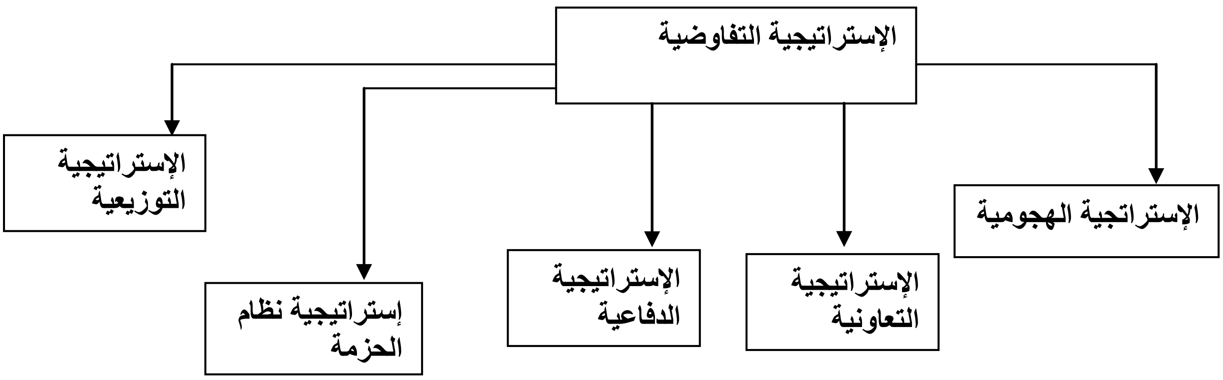
---

[1] - عبد الغفار احمد محمد ، **فض النزاعات في الفكر و الممارسة الغربية** ، الجزء الثالث ،الجزائر، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، 2004 ، ص 65.
[2] - المرجع نفسه، ص ص 72- 73.

– أن تستهدف التسوية حل النزاع.

– التعامل مع القضايا الأساسية في النزاع لإحداث عملية تحول حقيقي تتضمن وضع مبادئ يلتزم بها كافة الأطراف كالمساواة، العدالة، الديمقراطية، و أن تهيأ التسوية فضاء سياسيا يهدف إلى عقد مفاوضات لاحقة تواكب التغييرات التي تطرأ و ما يليها من مطالب لخلق سلام مستدام.

الشكل رقم (2) : يبين تصنيف إستراتيجية التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين.



المصدر: إعداد الباحثة.

3– تصنيف إستراتيجية التفاوض وفقا لمنهجي التفاوض: تصنف إستراتيجيات التفاوض وفق للأهم مناهج التفاوض إلى إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة • و استراتيجيات منهج الصراع . اقتصرت الباحثة على إستراتجيات منهج الصراع حيث إن طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض أثناء أزمة الملف النووي لا تخرج عن كونها علاقة قائمة على الصراع بين أطراف التفاوض.

– **إستراتيجية منهج الصراع :** جميع من يمارس استراتيجيات الصراع في مفاوضتهم وتبنيهم لها و اعتمادهم عليها تكون ممارسة سرية، علاوة على ذلك، أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج

• استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة : إستراتيجية التكامل و إستراتيجية تطوير التعاون الحالي وإستراتيجية تعميق العلاقة القائمة ، إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة .

الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة.

و تعتمد إستراتيجيات منهج الصراع بدرجة كبيرة على الخداع و التمويه . و من بين إستراتيجيات منهج الصراع هي :

- **إستراتيجية (الإنهاك):** تعتمد هذه الإستراتيجية على أساليب استنزاف وقت و جهد الطرف الآخر فيوظف المفاوض عنصر الوقت بتحقيق أهدافه التفاوضية، فعندما يكون عامل الوقت عنصر غير مهم و غير ضاغط لأحد أطراف التفاوض يمكن استخدامه كورقة تفاوضية يتم من خلالها إطالة فترات التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن – دون أن تصل المفاوضات إلى نتائج محددة – و إثارة الاهتمام بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها للطرف الآخر.

و كذلك يمكن توظيف عنصر الوقت لإجهاد موارد الطرف الآخر و استنزاف جهده و طاقته و ماله من خلال إثارة العقبات القانونية و الشكلية، بحيث تصور من المسائل الثانوية على أنها أولويات لا يمكن التنازل عنها أو التقليل منها[1].

- **إستراتيجية التشتيت (التفتيت)** : تقوم هذه الإستراتيجية على فحص و تشخيص و تحديد أهم نقاط الضعف و القوة في فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض و تحديد انتماءاتهم و عقائدهم و مستواهم العلمي و الفني و الطبقي، و كل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح و طبقات ذات خصائص محددة مقدما.

و بناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة و تكامل فريق التفاوض للطرف الآخر، و القضاء على إتلافه ليصبح فريق تدبه المعارضة بين أعضائه، فتتشتت جهودهم [2].

---

[1] - تركي بن نايف الدعجاني ، المرجع السابق الذكر، ص ص 75 -76

[2]- سيف السيف ، **التفاوض في تحقيق الممكن** ،الرياض، مؤسسة اليمامة للطبع و النشر 1996، ص ص 85-86.

و تقع إستراتيجية التشتيت ضمن إستراتيجيات الدفاع المنظم في حالة تعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية مفاجئة.

- **إستراتيجية إحكام السيطرة :** تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة التامة على جلسات التفاوض و في هذا الصدد يرى الأستاذ السيف سيف " أن هذه الإستراتيجية تنطلق من مبدأ أن التفاوض بكافة جلساته و جولاته ما هو إلا عبارة عن معركة صعبة و مباراة قوية تنافسية يستخدم كل طرف قدراته اللفظية و مهاراته اللغوية و مقدراته الكلامية لكي يكسب و يسيطر على جلسات التفاوض، فالشخص الذي يحكم السيطرة الكاملة على جولات التفاوض من وجهة نظر هذه الإستراتجية هو الذي يستطيع في الغالب الفوز بأكبر عدد ممكن من الأهداف"[1].

و لذلك فإن هذه الإستراتيجية تجهز كل الإمكانيات و الوسائل التي تضمن على الأقل الحد الأدنى من الهيمنة التامة على مجرى المفاوضات و من بين الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض هي :[2]

- القدرة على التنويع و التشكيل و التعديل و التبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات حتى نتمكن من رسم خطة التفاوض و إجبار الطرف الآخر السير وفقها، و الذي يسهل علينا السيطرة عليه فيها، بشرط أن لا يعرف الطرف الآخر معرفة دقيقة بما تم وضعه له.

- قدرة الحركة السريعة و الاستجابة الفورية و الاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة و السيطرة على عملية التفاوض منذ البداية حتى النهاية- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز تابع و تكون حركته في إطار الذي تم وضعه ليحيطه.

---

[1] - المرجع نفسه ، ص ص 86 -87-

[2] - - تركي بن نايف الدعجاني ،المرجع السابق، ص 80

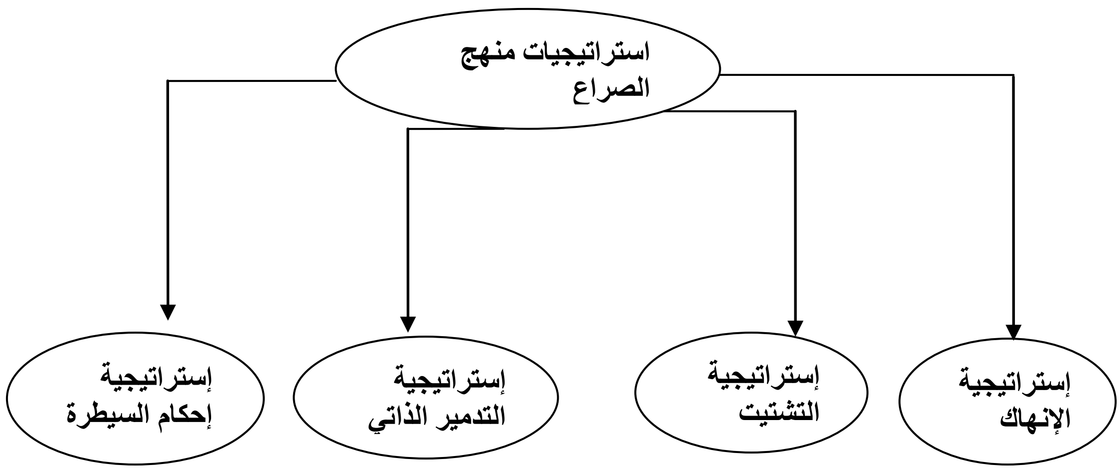
- **إستراتيجية التدمير الذاتي :** تقوم هذه الإستراتيجية بتدمير الطرف الآخر من الداخل باستخدام طرق و أساليب مختلفة كبث روح الفرقة بين أعضاء الفريق المفاوض المقابل.

و تبنى هذه الإستراتيجية على أن لكل طرف من أطراف التفاوض، أهداف و أمال و تطلعات و هي جميعا تواجهها عقبات و صعاب، و كلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف و إحساسه في استحالة الوصول إليها، و هنا عليه أن يختار بين بديلين هما :

- صرف النظر عن هذه الطموحات و ارتضاء ما يمكن تحقيقها و اعتبارها الهدف النهائي.
- البحث عن وسائل أخرى غير مرئية جديدة تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

و وفقا لهذين البديلين يتم معرفة سلوك الطرف الآخر، و هو إما اليأس من تحقيق هذه الأهداف أو الإصرار على تحقيقها، و يعتبر المكسب المحقق للطرف هو خسارة للطرف الآخر.[1]

الشكل رقم (3) : يبين استراتيجيات منهج الصراع.



المصدر: إعداد الطالبة.

---

[1] - المرجع نفسه، ص 80.

الفصل الثاني: مرجعية الرافد التاريخي و العلمي التكويني للملف النووي الإيراني.

يبدأ هذا الفصل من أن فهم و تحليل مختلف أبعاد البرنامج النووي الإيراني، يتطلب منظورا شاملا في التعامل مع هذا البرنامج، يرصد طبيعة الطموحات النووية و مضمون نشاطاتها التي اتسمت بها كل مرحلة من مراحل تطوره ، وصولا إلى تحليل مختلف مواقف الأطراف الرئيسية من الملف النووي الإيراني. فإن المبحث الأول يتناول الجذور التاريخية للبرنامج النووي الإيراني و المبحث الثاني يدرس صنع القرار النووي الإيراني، في حين يتناول المبحث الثالث البنية التحتية للبرنامج النووي الإيراني.

المبحث الأول : الجذور التاريخية للبرنامج النووي الإيراني.

المطلب الأول : المسألة النووية في عهد الشاه (نشأة و إقامة البنية الأساسية – 1960 –1978) .

يعود التاريخ النووي الإيراني إلى عقد الخمسينات، أي في عهد العلاقة الحميمة مع الولايات المتحدة الأمريكية . ففي عام 1960 و بمساعدة أمريكية أنشأ شاه إيران محمد رضا بهلوي منظمة الطاقة النووية الإيرانية، و مركز طهران للبحوث النووية ، الذي بدأ العمل عام 1967 عندما ألحق بجامعة طهران و تحت إشراف منظمة الطاقة النووية الإيرانية . و بمجرد أن بدأ المركز بحوثه النووية من جامعة طهران أهدت الولايات المتحدة الأمريكية المركز مفاعلا صغيرا بقدرة 5 ميكاواط لأغراض البحث و كان لهذا المفاعل التدريبي القدرة على إنتاج 600غرام من البلوتونيوم سنويا من وقوده النووي المستهلك .

و لقد تطورت العلاقة الإستراتيجية الإيرانية و الأمريكية بعد حرب أكتوبر عام 1973 حين امتنع الشاه من أن يدخل لعبة استعمال البترول كأداة ضغط على الولايات المتحدة الأمريكية. و تمكنت إيران من ضخ بترولها إلى الأسواق العالمية و بكميات كبيرة سدت الاحتياج المطلوب في وقته. و لهذا كانت الولايات المتحدة الأمريكية تشجع على تطوير البرنامج النووي الإيراني السلمي بحجة حاجة إيران إلى طاقة أخرى غير الطاقة النفطية لسد احتياجاته من الطاقة الكهربائية [1].

على صعيد آخر، اهتم نظام الشاه بالمشاركة في التفاعلات الدولية المعنية بمنع انتشار النووي حيث وقعت إيران على معاهدة لحد من إنتاج و تجربة الأسلحة النووية في الأول من يوليو / جويلية 1968م و أصبح التوقيع نافذا في 5 مارس 1970م [2].

وقعت إيران أيضا على اتفاقية الضمانات مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية، و دخلت حيز التنفيذ في 15 مايو 1974 .

[1] - هيثم غالب الناهي ، **السياسة النووية الدولية و أثرها على منطقة الشرق الأوسط** ،بيروت، دار العلوم الأكاديمية الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 282.

[2] - المرجع نفسه، ص 283.

و من جانب أخر كان الاهتمام بالطاقة النووية جزءا محوريا في رؤية الشاه لتعزيز قدرات إيران الشاملة في كافة المجالات، لا سيما في المجالات العسكرية، حيث قام الشاه بتنفيذ سياسة ضخمة لبناء قدراته العسكرية ، وفق خطة عشرية للفترة 1970 – 1980 تضاعف خلالها الإنفاق العسكري الإيراني بنسبة 580 في المائة، من 1.8 مليار دولار 1969 إلى 10.6 مليار دولار عام 1978.

و في هذا السياق كان الشاه يدرك أن طموحات إيران النووية، التي تتضمن السعي لبناء حوالي 20 محطة للطاقة النووية ، تتطلب التعاون مع العديد من الدول، فكانت الولايات المتحدة الأمريكية من أولى الدول الغربية التي أعربت عن استعدادها للتعاون مع إيران في المجالات النووية ، فأبرم الجانبان اتفاقا مبدئيا في يونيو 1974 التزمت الولايات المتحدة بموجبه بتزويد إيران بمفاعلين نوويين للطاقة و وقود من اليورانيوم المخصب. ثم توصل الجانبان في عام 1975 إلى اتفاقية موسعة وقعها وزير الخارجية الأمريكي هنري كيسنجر و وزير المالية الإيرانية هوشانج أنصاري، تنص على قيام إيران بشراء 8 مفاعلات نووية من الولايات المتحدة ، تقدر قيمتها بحوالي 6.4 بليون دولار[1] .

كما قام الشاه بتوقيع معاهدة مع معهد ماسيوشست التكنولوجي Massachusetts Institute of Technology الأمريكي لتدريب 800 مهندس و فني إيراني لإدارة و تشغيل مفاعل بوشهر عند الانتهاء منه، كما تعاقد الشاه عام 1974 مع الحكومة الفرنسية لبناء مفاعلين نوويين، تنفذهما شركة فرام تم Framatome قدر كلا منها 950 ميكاواط . و كذلك و قع الشاه عقدان مع الصين لبناء مفاعلان نوويا في منطقة داركوفن Darkhovin قرب نهر كارون، إلا أن مفاعلات الأربعة لم ترى نتيجة قيام الثورة الإيرانية.

[1] - أحمد إبراهيم محمود ، **البرنامج النووي الإيراني أفاق الأزمة بين التسوية الصعبة و مخاطر التصعيد** ، القاهرة مركز الدراسات الإستراتيجية و السياسية ،2005، ص 33.

و في إطار الحصول على المعلومة النووية اتجه الشاه نحو الهند و أيضا نحو فرنسا حيث و قع عقد معها تم على إثره فتح مركز للدراسة و التدريب و الإنتاج النووي في اسفهان. و هذا يعتبر تحدي إيراني للولايات المتحدة الأمريكية يؤدي إلى استغناء عن الخبرة الأمريكية النووية فأرسلت أمريكا في أكتوبر عام 1977 ممثل وزارة الحكومة الأمريكية في وزارة سدني سوبر Sydney Sober للتفاوض مع الشاه بخصوص البرنامج النووي الإيراني، حيث تم التوصل إلى توقيع على شراء ثمانية مفاعلات في 10 جويلية 1978 . لكن العقد لم يرى النور و صادرت الولايات المتحدة الأمريكية مبلغ ثماني مليارات كجزء من سعر المفاعلات التي تم التعاقد عليها بعد نجاح الثورة الإيرانية. و تشير الدراسات انه مع سقوط الشاه كان مفاعل **المبحث الأول : الإطار المفهوماتي لتحليل المفاوضات الدولية.**

قبل الدخول في أي دراسة علمية لابد من ضبط المفاهيم و المنطلقات الأساسية لهذه الدراسة. فدراسة المفاهيم خطوة أساسية و عملية في تأسيس إدراك متبادل و فهم مشترك للموضوع قيد الدراسة.

المطلب الأول : تعريف التفاوض

إن التفاوض من أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات السياسية و العلاقات الدولية. و يعرف روبرت بوند Robert Bond التفاوض على انه " عملية بين متنازعين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق أو صفقة، بحيث يسعى كل طرف للحصول على أقصى حد من المنافع في هذا الاتفاق أو الصفقة " [1]. و يقول مايك بدلر M . Pedler في تعريفه للتفاوض على : " أنه تباحث من طرف آخر بهدف التراضي أو الاتفاق "[2].

-1- Robert bond ,**Negotiating tactics and ternique for software and Hi-teck agreements**. Thorogood limited ,London,1988.p16
2- M.Pedler ,negotiation skills , **Jornal of Europen Industrial Tranning** , Vol 1.p.T.N°=4, N°5, 1977.P18.
[2]Ibid.P18.

و يعرف الدكتور علي صادق أبو هيف التفاوض بأنه:" تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، و يكون تبادل الآراء شفاهة أو في مذكرات مكتوبة، أو بالطريقتين معا و إذا كان النزاع مما يحتاج حله لتدخل فني كتعين الحدود بين دولتين متجاورتين، ألفت الدولتان لجنة فنية مختلطة من مندوبين عن كل منهما تتولى دراسة موضوع النزاع و وضع تقرير يسترشد المفاوضين الأصليين ".[1]

و يعرف بول S.P. poole التفاوض بالاستناد على المميزات التي يتحلى بها المفاوض بأنه " المفاوض الجيد هو ذلك الذي يمتلك سرعة البديهية، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود و يعرف كيف يكون متواضعا و حازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذبا، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته "[2].

و إذا كان تعريف روبرت بوند قد أشار إلى العملية التفاوضية على أنها عملية توزيعية فقط فتعريفه يبقى ناقصا، في حين التعاريف سابقة الذكر ركزت على مكونات العملية التفاوضية و المزايا الفردية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض دون التطرق إلى التفاوض كعملية شاملة و متكاملة .

و هكذا تصطبغ التعاريف المقدمة بشأن التفاوض، بحسب اختصاص و مرجعية كل باحث و هو ما أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لهذا المفهوم.

و سيتم الأخذ بالتعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب William Mark Habeeb بفضل تمكنه من تلمس جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، وجود قضية محل تفاوض. و يذهب وليام مارك حبيب على أنه : " تقتضي عملية التفاوض بذل مجهودات من قبل

[1] - علي صادق أبو هيف ، **القانون الدولي العام** ، الإسكندرية ، دار المعارف ، 1960، ص 730.

[2] - عبد الله راقدي، " دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية **"**، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، باتنة، مؤسسة سرار للطباعة الصناعية، العدد19، ديسمبر 2008، ص105 .

الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. ويعود الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر "[1].

[1] - William Mark Habeeb, **Power and tactics in international negotiation**: how weak nations bargain with strong nations, Baltimore and London : the john Hopkins University Press,1988, p 12.

و بناءا على هذه التعاريف المستعرضة تجدر الإشارة أن التفاوض يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي :

1 – الموقف التفاوضي : يقوم الموقف التفاوضي على الفعل و رد الفعل و على التأثير و التأثر و يستخدم فيه كل طرف قدراته ومهاراته، بالإضافة إلى التعرف على الفترة التاريخية التي مرت بها القضية و مدى تعقد الموقف وغموضه.

و يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من العناصر هي كالأتي[1] :

– **الترابط :** و هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى كلي لعناصر القضية المتفاوض بشأنها.

– التركيب : يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها و يسهل تناولها في إطارها الجزئي و كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

– إمكانية التعرف والتمييز : وهو خلو الموقف التفاوضي من الغموض و لبس مما يسهل التعرف عليه وتمييزه .

– الاتساع المكاني و الزماني : و يقصد به المكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها والإطار التاريخي الذي يتم التفاوض فيه.

– التعقيد : تتفاعل داخل الموقف التفاوضي مجموعة من العوامل و يتشكل من العديد من الأبعاد و الجوانب، التي يجب الإلمام بها جميعا حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح.

– الغموض : يجب أن يحيط الموقف التفاوضي ضلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى التقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة البيانات والمعلومات التي تكفل توضيح الموقف، خاصة وأن شك يرتبط دائما بنوايا و دوافع والمعتقدات المفاوض الآخر.

[1] - معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن ، دروس في علم التفاوض ، الموقع :
. http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/209.htm تم تصفحه يوم 13 – 2 - 2010 .

2- أطراف التفاوض : يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

و من هنا، فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، و هي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، و إلى أطراف غير مباشرة و هي الأطراف التي تشكل القوى الضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض و يمكن أن تؤثر على سير المفاوضات ونتائجها.[1]

3- القضية التفاوضية : تحديد القضية وجعلها محل اهتمام مختلف الأطراف بضبط مجالها و حجمها مع تقديم إيضاحات حول طبيعة العمل المطلوب القيام به وتقديم دليل مقنع بان التعامل مع هذه القضية سوف يحقق مكاسب جميع الأطراف، لا سيما إذا كانت القضية ذات امتدادات عالمية.

و قد تطرح القضية من قبل طرف أو أكثر. و غالبا ما يقدم الطرف المبادر بطرح و تحديد قضية أدلة علمية أو نظريات. على سبيل المثال مفاوضات الأمم المتحدة حول طبقة الأوزون. يذكر أن تحديد القضية قد يتضمن طرح مقاربة مختلفة جذريا للتعاون الدولي. كاستخدام مفهوم التكلفة الزائدة المستخدم في إطار سهولة البيئة العالمية أو الدعوة إلى إنشاء صندوق دعم شراء اللقاح في مجال الصحة.

4- الهدف التفاوضي : يقوم المفاوض على تحديد أهدافه منذ البداية، و التي على أساسها يتم تحديد البدائل و إستراتيجيات التفاوض.

---

[1] - تركي بن نايف الدعجاني ، **مهارات التفاوض و دورها في مواجهة الأزمات الأمنية** ، رسالة مقدمة للاستكمال متطلبات درجة الماجستير علو م قانونية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،1430 هـــ/ 2009 ، ص 61.

المطلب الثاني : ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتفاوض :

1-التقنيات : تعتبر التقنية جزء من الإستراتيجية كونها مقاربة للظاهرة من منظور شامل تدير الفعل بنفس المنطق و في مدة معينة ومحددة، تتطلع إلى المحصلة النهائية بدلا من المزايا التي قد تحصل عليها من مواقف ظرفية خاصة. و تحدد التقنيات الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

2- التكتيكات : هي إجراءات خاصة تكمل الإستراتيجية. وهي مباريات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص المتاحة أو الظرفية لتجاوز العقبات التي تعتريه، و يجري استخدامها حينما تكون الأهداف قريبة نسبيا و لا حاجة إلى وضع تقسيم إضافي للعملية التفاوضية.[1]

في هذا الإطار يعرف أبوشيخة نادر التكتيكات على أنها : " أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب. بالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تعني جميعا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى اتفاق على الشروط أقرب ما تكون إلى وجهة نظر المفاوض و تحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.[2]

3- القضية : ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها والتي تعتبر جزءا من احتياجاتهم، و مطالبهم أو عروضهم".

4- المحصلة : المحصلة OUTCOME: " هي نهاية التفاعل في الاتفاق، و حساب مقدار الربح و الخسارة لكل طرف أو لمجموع الأطراف. و يمكن أن تكون المحصلة تحول القيمة من طرف إلى آخر و يمكن أن تكون حل مشترك للقضية و من ثم تحقيق مكاسب مشتركة[3].

5- البديل الأفضل: Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

---

[1] - عبد الله راقدي، المرجع السابق، ص105 .

[2] - أبوشيخة نادر ، **أصول التفاوض** ، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص25.

[3] John S ,Odell, » International Negotiation Creating Data" **on International Negotiation Strategies Alternatives** and Outcomes, 20 April 2001, P02 . .2010 – 2 -12 : تم تصفحه يوم الموقعwww.netamericas.org/Researchpapers/Documents/Odell/Odell3.doc, p 13.

يشير البديل الأفضل في المفوضات إلى أفضل مسار يمكن أن يسلكه طرف من الأطراف في المحدثات التي وصلت إلى نفق مسدود. فيدخل كل طرف في المفاوضات على أمل التوصل إلى اتفاق جيد مقارنة بما يحققه في كل حال لم يدخل في عملية التفاوض. و يمكن أن يتغير بديل الأفضل للطرف عبر الوقت و يمكن أن تقاس قيمته من حيث المبدأ بشكل مستمر على مدار المفاوضات[1].

المساومة : Bargain. يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحيانا يصل محتوى الموضوع بالأفعال أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام .

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحيانا يكون هناك وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود قضية أو أكثر للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع ولكن في حال حصل اختلاف بين المشاركين في العملية التفاوضية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل، تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التساومية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله. وتمثل النتيجة النهائية المتفق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التساومية المشار إليها[2].

[1] - Ibid , p 10.

[2] - عبد الله راقدي ، **مفاوضات الشراكة الأوروبية – الجزائرية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية ، 2003 /2004 ، ص17.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التفاوضية.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التفاوضية.

تعتبر الإستراتيجية " Strategy " من بين المفاهيم الكثيرة التي وقف عندها الكثير من الباحثين يستكشفون أبعادها و يسلطون الضوء على ماهيتها. و هي كمصطلح تعود إلى التعبير الإغريقي استراتجيوس startegos الذي أورده الإغريقي أوليسند في كتابه " تعليمات عسكرية للقادة "، و قصد به فن القائد و في هذا السياق تعرف الإستراتيجية على أنها : " العلم و الفن الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب، أو أنها العلم و الفن الخاصان بالقيادة العسكرية الذين يتواصل بهما مجابهو عدو في معركة في ظروف مواتية " .

و يعرف كارل فون كلاوزفيتز "Carl von Clausewitz" الإستراتيجية على أنها "استخدام الإشتبكات كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " [1]، و تعتبر الإستراتيجية جزء من العملية التفاوضية، و هي سلسلة من الإجراءات تنصب على مطالب الأطراف و اقتراحات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى اتفاق، و تغيير سلوك فاعل واحد على الأقل[2]"، و يعرف محسن الخضيري الإستراتيجية التفاوضية على أنها : " الإطار العام الأكبر من حيث الحجم و الأوسع من حيث المساحة و المدى و الأشمل من حيث حجم الموضوع و الأطول و الأبعد بالنسبة للزمن و الذي يتم بناءا عليه تناول القضية التفاوضية من حيث أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين " [3].

[1] - أبو عامر علاء ، **العلاقات الدولية ، الظاهرة و العلم ، الدبلوماسية و الإستراتجية** ،عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 184.

[2]- John S ,Odell, Op.Cit.

[3] - محسن أحمد الخضيري ، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن** ، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية 1988، ص 190.

الحديث عن مفهوم الإستراتيجية بحسب كريستوف ديبون Dupont Christophe يثير عدد من الأفكار الأساسية التي يقتضي التعامل معها بحذر، و التي من بينها :

– الفكرة المتعلقة بالكيفية التي من خلالها مقاربة نشاط أو مشكلة ما في ظل تصور شامل موجه نحو المستقبل.

– مسألة وجود إرادة تسعى للوصول إلى بعض الأهداف ذات الأولوية.

– قضية انتقاء الأفعال الهامة المتجانسة و المتكيفة.

و يعرفها على أنها : " انتقاء أولي للتحركات الأساسية التي يرتجى منها دفع المفاوضات في اتجاه الأهداف الكبرى، و هذا من خلال التعامل معها كمجموعة و في ظل الأخذ في الاعتبار الظروف المرافقة لتحقيق هذه الأهداف ".

إذن فالإستراتيجية تقتضي أن يكون هناك تصور عام و شامل مسبق للمسار الذي ستأخذه المفاوضات و هي عكس التكتيكات، تتحدد عبرها الأهداف التي يجب تحقيقها، لكن يمكن تأجيلها ولا تتسم بالصرامة، و على ضوء هذه الأهداف يتم تنظيم الفعل[1].

المطلب الثاني: تصنيف إستراتيجية التفاوض.

إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تحدد الإستراتيجية المختارة . و يلجأ المفاوض إلى تبني الإستراتيجية التي تعد مناسبة للقضية المتفاوض بشأنها. وعموما يتم اتخاذ عدة معايير في تصنيف إستراتيجيات التفاوض و التي غالبا ما توجد في معظم الدراسات التي توصف الإستراتيجية التفاوضية . و هي كالآتي :

---

[1] - Dupont, Christophe, **La Négociation : Conduite, Théorie, Application**, France : Dalloz, 1982, P,65 .

– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت و الطريقة إلى إستراتيجية متى؟وإستراتيجية كيف و أين ؟.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين إلى : إستراتيجية هجومية، إستراتيجية دفاعية إستراتيجية تعاونية، إستراتيجية توزيعية و إستراتيجية نظام الحزمة.... الخ.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لمنهجي التفاوض إلى : إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة و إستراتيجيات منهج الصراع.

1– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت والطريقة ومكان .

أ– إستراتيجية متى ؟ when : هي الاستخدام الأمثل لعنصر الوقت، و يفضل استخدامها في المواقف التفاوضية الدينامكية أي أنها تتميز بإمكانية إدخال عناصر جديدة في الصورة، كذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف آخر يتسم بوجود أبعاد أو عناصر جديدة. وتشمل هذه الإستراتيجية على التكتيكات التالية :

– **شراء الوقت** Time Buging: يتم استخدام هذا التكتيك عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة المطروحة علية، و لكن بدلا من ذلك يحاول الحصول على الوقت أكبر للإجابة على الأسئلة، و ذلك لكسب الوقت للتفكير [1].

– **المفاجأة :** Surprise يتضمن هذا التكتيك التغير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة النقاش أو التفاوض هذا التغير يكون بصفة عامة مثير و متطرف على الرغم من أن هذا التغير قد لا يكون مطلوب في جميع الأحوال. و يمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة أو محاولة استخدام مدخل جديد للتفاوض. و عادة يعكس ذلك الحصول على تنازلات من الخصم .

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، **التفاوض** : **إستراتيجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية**، الإسكندرية، دار الجامعة 2005، ص 272.

و قد يؤدي تكتيك المفاجأة إلى نجاح المفاوضات أو العكس[1].

– **فرض أمر الواقع** You must Accept it: و شعار هذا التكتيك " الأمر متروك لك ..."، و هو تكتيك ذو درجة عالية من المخاطر على الرغم من جاذبيته للعديد من المفاوضين، و يتمثل في قيام أحد أطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف الآخر.ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعاله تجاه هذا التصرف [2].

– **الانسحاب الظاهر :** Pretending withdrawal : يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت و التنظيم الذاتي، و القليل من الخداع. حيث يقدم أحد أطراف التفاوض على إقناع الطرف الآخر أو الخصم بأنه قد انسحب من المفاوضات في حين أنه مازال في الواقع يأمل في استمرار المفاوضات و تملك زمام الأمور، و من الواضح أن الهدف النهائي هو إقناع الخصم بتقديم بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا و التي تدعم من موقع الطرف الأول في عملية التفاوض[3].

– **الانسحاب الهادئ** Bland withdrawal : شعار هذا التكتيك " من أنا " . و هو يعني قيام المفاوض بإتباع سلوك معين يحصل به على بعض الميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، و إعلان لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

– **الكر و الفر أو التحول** Reversal : و شعار هذه الإستراتيجية " يمكنك التحرك نحو الأمام أو للخلف " و تعبر عن استعداد المفاوض لتحويل موقفه طبقا لظروف التفاوض و ملابساته، و يكون المفاوض في هذه الحالة مستعدا للكر و الفر و الزيادة و النقصان، و تقديم العروض و سحبها حسب مقتضيات مصلحته[4].

---

[1] - المرجع نفسه، ص 274.
[2] - حسن وجيه محمد ، **مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي** ، عالم المعرفة ، 1990، ص 43.
[3] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، المرجع السابق،، ص 275 .
[4] - المرجع نفسه، ص 274.

ب- إستراتيجيات كيف و أين How and where : تتضمن هذه الإستراتيجية مجموعة من الإستراتيجيات، و عدة مداخل و تكتيكات لتحقيق التفاوض الفعال. و معرفة المفاوض و خبرته بالعديد من هذه الإستراتيجيات يزيد من فرصته في تحقيق النجاح في العملية التفاوضية. و تتمثل هذه الإستراتيجيات في الأتي :

- **إستراتيجية المشاركة في العمل** : و شعار هذه الإستراتيجية " نحن أصدقاء " و فيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون الأطراف الأخرى بطريقة مباشرة، و لكي تنجح المشاركة لابد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يكون فيهم اتحاد أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم الآخر الذي بحاجة إلى المعونة[1].

- **إستراتيجية المساهمة** Association : شعار هذه الإستراتيجية " أحملني و أحملك " you and me kid " أو " مرة لك و مرة عليك " و تستخدم هذه عندما يقدم أحد أطراف التفاوض تنازلا لخصمه الذي يرى فيه فرصة لإدخاله سوق جديدة أو الحصول على مكاسب مستقبلية[2].

- **إستراتيجية خطو خطوة** Step by step : شعار إستراتيجية التدرج هو " الاتفاق خطوة خطوة ".

و في ظل هذه الإستراتيجية يقوم المفاوض بتجزئة القضية إلى عدة أجزاء، بحيث يناقش كل جزء على حدة ثم ينتقل إلى الجزء الذي يليه، و هكذا.

و يقول " Nierenberg " إنها تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو انعدام الثقة بينهم، أو خبرتهم في التعامل المحدود[3].

---

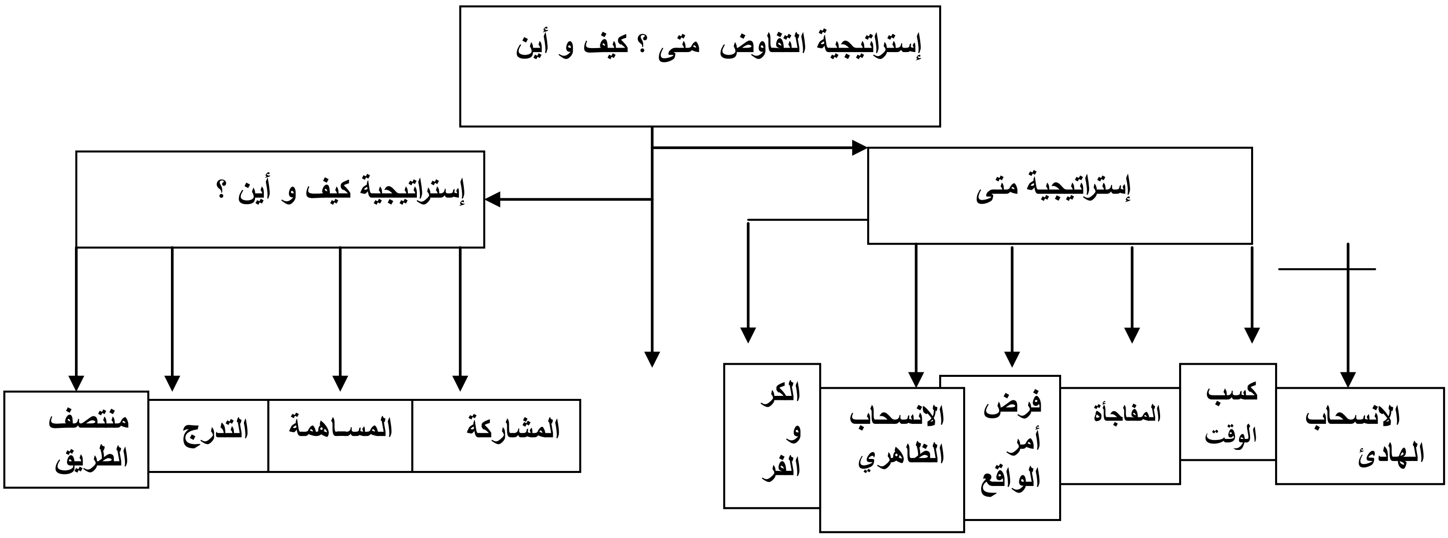
[1] - المرجع نفسه، ص 275.

[2] - حسن وجيه محمد، المرجع السابق الذكر ، ص 46.

[3] - Brian J. Dietmeyer , Rob kaplan , **strategic negotiation** , A Break through 4- step process for effective business Negotiation , 2004 , p 25.

- **إستراتيجية منتصف الطريق :** Midway " شعارها " نقسم البلد نصفين " يصلح هذا التكتيك في معالجة القضايا التفاوضية التي يتباعد فيها موقع كل طرف عن الآخر إلى حد كبير مع رغبة كل طرف في التوصل إلى اتفاق و تعظيم المكاسب المشتركة لجميع الأطراف.[1]

الشكل : (رقم 1): يبين تصنيفات إستراتيجية التفاوض على أساس الوقت و الطريقة و مكان .



المصدر: من إعداد الباحثة.

2- **تصنيف إستراتيجية التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين :**

الإستراتيجية الهجومية Offensive Strategy : تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون موقف أحد الأطراف هجومي منذ بداية المفاوضات و الذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية للحصول على أفضل المزايا، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعظيم المزايا، أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر أو إلى رد الاعتبار.

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، مرجع سابق، ص 278.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب التمسك بالحدود للمفاوض مع الضغط المستمر للإجبار الطرف الآخر على قبولها. كما تتطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض.

و تتلخص أهم مظاهر هذه الإستراتيجية فيما يلي[1] :

– موقف هجومي من بداية الجلسة التفاوضية.

– سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.

– التلميح بالقوة و التهديد بالمقاطعة.

– عدم التراجع بسهولة أو بسرعة.

– **الإستراتيجية الدفاعية** Defensive Strategy : تنطوي على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده و أوضاعه التفاوضية. كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو الرغبة في الحصول على تنازلات من الجانب الآخر، أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه، أو إلى تصحيح الأوضاع و المحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

و من بين الظروف التي تدفع المفاوض إلى تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

– عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف.

– في حالة المواجهة الهجومية من الطرف الآخر.

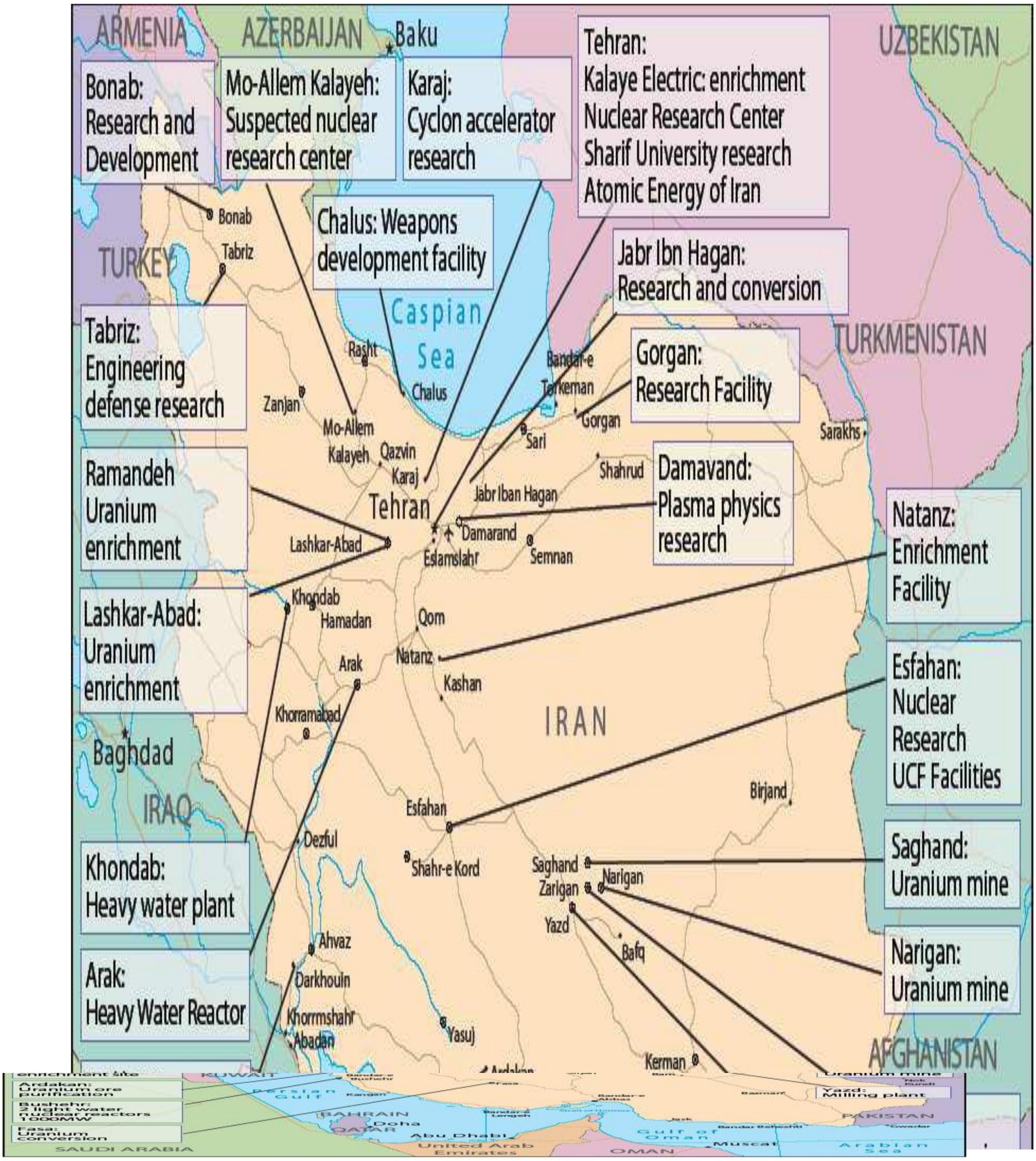
– **الإستراتيجية التعاونية** : " Collaborative Strategy " : يشير كوري إلى وجود عدة مصطلحات تحمل معنى الإستراتيجية التعاونية[2]. و تعرف هذه الإستراتيجية " على أنها نسق من الأنشطة يساعد

---

[1] - المرجع نفسه، ص 280

[2] - ترد ضمن أدبيات إستراتيجيات التفاوض عدة مصطلحات تحمل معنى الإستراتجية التكاملية : فكوري يرى بان عملية الاتفاق المشتركة حول القضايا موضوع المواجهة و التي شرعوا في تحليلها و من ثم البحث لها عن الحلول متنوعة يمكن أن تشير إلى واحدة من هذه المصطلحات : التساوم القائم على قضية issue – based bargaining ، التساوم المتكامل integrative bargaining التساوم ربح – ربح ، التساوم التعاوني cooprrative bargaining ، تساوم المكاسب المشتركة multual gains . أنظر : Friedman R A , and Shapiro D L " Deeption and

مواقع المفاعلات و المراكز النووية الإيرانية :



المصدر:

http://www.nti.org/e_research/profiles_pdfs/Iran/iran_nuclear_sites.pdf

---

multual gains bargaining : Are they mutually exclusive , Negotiation Journal , 1995 p p 243 – 253.

المبحث الأول : الإطار المفهوماتي لتحليل المفاوضات الدولية.

قبل الدخول في أي دراسة علمية لابد من ضبط المفاهيم و المنطلقات الأساسية لهذه الدراسة. فدراسة المفاهيم خطوة أساسية و عملية في تأسيس إدراك متبادل و فهم مشترك للموضوع قيد الدراسة.

المطلب الأول : تعريف التفاوض

إن التفاوض من أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات السياسية و العلاقات الدولية. و يعرف روبرت بوند Robert Bond التفاوض على انه " عملية بين متنازعين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق أو صفقة، بحيث يسعى كل طرف للحصول على أقصى حد من المنافع في هذا الاتفاق أو الصفقة " [1]. و يقول مايك بدلر M . Pedler في تعريفه للتفاوض على : " أنه تباحث من طرف آخر بهدف التراضي أو الاتفاق "[2].

و يعرف الدكتور علي صادق أبو هيف التفاوض بأنه:" تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، و يكون تبادل الآراء شفاهة أو في مذكرات مكتوبة، أو بالطريقتين معا و إذا كان النزاع مما يحتاج حله لتدخل فني كتعين الحدود بين دولتين متجاورتين، ألفت الدولتان لجنة فنية مختلطة من مندوبين عن كل منهما تتولى دراسة موضوع النزاع و وضع تقرير يسترشد المفاوضين الأصليين ".[3]

-1- Robert bond ,**Negotiating tactics and ternique for software and Hi-teck agreements**. Thorogood limited ,London,1988.p16

2- M.Pedler ,negotiation skills , **Jornal of Europen Industrial Tranning** , Vol 1.p.T.N°=4, N°5, 1977.P18.

[2]Ibid.P18.

[3] - علي صادق أبو هيف ، **القانون الدولي العام** ، الإسكندرية ، دار المعارف ، 1960، ص 730.

و يعرف بول S.P. poole التفاوض بالاستناد على المميزات التي يتحلى بها المفاوض بأنه " المفاوض الجيد هو ذلك الذي يمتلك سرعة البديهية، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود و يعرف كيف يكون متواضعا و حازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذبا، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته "[1].

و إذا كان تعريف روبرت بوند قد أشار إلى العملية التفاوضية على أنها عملية توزيعية فقط فتعريفه يبقى ناقصا، في حين التعاريف سابقة الذكر ركزت على مكونات العملية التفاوضية و المزايا الفردية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض دون التطرق إلى التفاوض كعملية شاملة و متكاملة .

و هكذا تصطبغ التعاريف المقدمة بشأن التفاوض، بحسب اختصاص و مرجعية كل باحث و هو ما أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لهذا المفهوم.

و سيتم الأخذ بالتعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب William Mark Habeeb بفضل تمكنه من تلمس جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، وجود قضية محل تفاوض. و يذهب وليام مارك حبيب على أنه : " تقتضي عملية التفاوض بذل مجهدات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. ويعود الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر "[2].

---

[1] ـ عبد الله راقدي، " دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، باتنة، مؤسسة سرار للطباعة الصناعية، العدد19، ديسمبر 2008، ص105 .

[2] - William Mark Habeeb, **Power and tactics in international negotiation**: how weak nations bargain with strong nations, Baltimore and London : the john Hopkins University Press,1988, p 12.

و بناءا على هذه التعاريف المستعرضة تجدر الإشارة أن التفاوض يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي :

1 – **الموقف التفاوضي** : يقوم الموقف التفاوضي على الفعل و رد الفعل و على التأثير و التأثر و يستخدم فيه كل طرف قدراته ومهاراته، بالإضافة إلى التعرف على الفترة التاريخية التي مرت بها القضية و مدى تعقد الموقف وغموضه.

و يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من العناصر هي كالأتي[1] :

– **الترابط** : و هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى كلي لعناصر القضية المتفاوض بشأنها.

– **التركيب** : يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها و يسهل تناولها في إطارها الجزئي و كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

– **إمكانية التعرف والتمييز** : وهو خلو الموقف التفاوضي من الغموض و لبس مما يسهل التعرف عليه وتمييزه .

– الاتساع المكاني و الزماني : و يقصد به المكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها والإطار التاريخي الذي يتم التفاوض فيه.

– **التعقيد** : تتفاعل داخل الموقف التفاوضي مجموعة من العوامل و يتشكل من العديد من الأبعاد و الجوانب، التي يجب الإلمام بها جميعا حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح.

– **الغموض** : يجب أن يحيط الموقف التفاوضي ضلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى التقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة البيانات والمعلومات التي تكفل توضيح الموقف، خاصة وأن شك يرتبط دائما بنوايا و دوافع والمعتقدات المفاوض الآخر.

---

[1] - معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن ، دروس في علم التفاوض ، الموقع :
. http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/209.htm تم تصفحه يوم 13 – 2 - 2010 .

2- أطراف التفاوض : يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

و من هنا، فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، و هي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، و إلى أطراف غير مباشرة و هي الأطراف التي تشكل القوى الضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض و يمكن أن تؤثر على سير المفاوضات ونتائجها.[1]

3- القضية التفاوضية : تحديد القضية وجعلها محل اهتمام مختلف الأطراف بضبط مجالها و حجمها مع تقديم إيضاحات حول طبيعة العمل المطلوب القيام به وتقديم دليل مقنع بان التعامل مع هذه القضية سوف يحقق مكاسب جميع الأطراف، لا سيما إذا كانت القضية ذات امتدادات عالمية.

و قد تطرح القضية من قبل طرف أو أكثر. و غالبا ما يقدم الطرف المبادر بطرح و تحديد قضية أدلة علمية أو نظريات. على سبيل المثال مفاوضات الأمم المتحدة حول طبقة الأوزون. يذكر أن تحديد القضية قد يتضمن طرح مقاربة مختلفة جذريا للتعاون الدولي. كاستخدام مفهوم التكلفة الزائدة المستخدم في إطار سهولة البيئة العالمية أو الدعوة إلى إنشاء صندوق دعم شراء اللقاح في مجال الصحة.

4- الهدف التفاوضي : يقوم المفاوض على تحديد أهدافه منذ البداية، و التي على أساسها يتم تحديد البدائل و إستراتيجيات التفاوض.

---

[1] - تركي بن نايف الدعجاني ، **مهارات التفاوض و دورها في مواجهة الأزمات الأمنية** ، رسالة مقدمة للاستكمال متطلبات درجة الماجستير علو م قانونية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،1430 هـــ/ 2009 ، ص 61.

المطلب الثاني : ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتفاوض :

1-التقنيات : تعتبر التقنية جزء من الإستراتيجية كونها مقاربة للظاهرة من منظور شامل تدير الفعل بنفس المنطق و في مدة معينة ومحددة، تتطلع إلى المحصلة النهائية بدلا من المزايا التي قد تحصل عليها من مواقف ظرفية خاصة. و تحدد التقنيات الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

2- التكتيكات : هي إجراءات خاصة تكمل الإستراتيجية. وهي مباريات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص المتاحة أو الظرفية لتجاوز العقبات التي تعتريه، و يجري استخدامها حينما تكون الأهداف قريبة نسبيا و لا حاجة إلى وضع تقسيم إضافي للعملية التفاوضية.[1]

في هذا الإطار يعرف أبوشيخة نادر التكتيكات على أنها : " أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب. بالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تعني جميعا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى اتفاق على الشروط أقرب ما تكون إلى وجهة نظر المفاوض و تحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.[2]

3- القضية : ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها والتي تعتبر جزءا من احتياجاتهم، و مطالبهم أو عروضهم".

4- المحصلة : المحصلة OUTCOME: " هي نهاية التفاعل في الاتفاق، و حساب مقدار الربح و الخسارة لكل طرف أو لمجموع الأطراف. و يمكن أن تكون المحصلة تحول القيمة من طرف إلى آخر و يمكن أن تكون حل مشترك للقضية و من ثم تحقيق مكاسب مشتركة[3].

5- البديل الأفضل: Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

---

[1] - عبد الله راقدي، المرجع السابق، ص105 .

[2] - أبوشيخة نادر ، **أصول التفاوض** ، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص25.

[3] John S ,Odell, » International Negotiation Creating Data” **on International Negotiation Strategies Alternatives** and Outcomes, 20 April 2001, P02 . .2010 – 2 -12 : تم تصفحه يوم الموقعwww.netamericas.org/Researchpapers/Documents/Odell/Odell3.doc, p 13.

يشير البديل الأفضل في المفوضات إلى أفضل مسار يمكن أن يسلكه طرف من الأطراف في المحدثات التي وصلت إلى نفق مسدود. فيدخل كل طرف في المفاوضات على أمل التوصل إلى اتفاق جيد مقارنة بما يحققه في كل حال لم يدخل في عملية التفاوض. و يمكن أن يتغير بديل الأفضل للطرف عبر الوقت و يمكن أن تقاس قيمته من حيث المبدأ بشكل مستمر على مدار المفاوضات[1].

المساومة : Bargain. يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحيانا يصل محتوى الموضوع بالأفعال أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام .

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحيانا يكون هناك وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود قضية أو أكثر للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع ولكن في حال حصل اختلاف بين المشاركين في العملية التفاوضية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل، تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التساومية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله. وتمثل النتيجة النهائية المتفق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التساومية المشار إليها[2].

---

[1] - Ibid , p 10.

[2] - عبد الله راقدي ، **مفاوضات الشراكة الأوروبية – الجزائرية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية ، 2003 /2004 ، ص17.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التفاوضية.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التفاوضية.

تعتبر الإستراتيجية " Strategy " من بين المفاهيم الكثيرة التي وقف عندها الكثير من الباحثين يستكشفون أبعادها و يسلطون الضوء على ماهيتها. و هي كمصطلح تعود إلى التعبير الإغريقي استراتجيوس startegos الذي أورده الإغريقي أوليسند في كتابه " تعليمات عسكرية للقادة "، و قصد به فن القائد و في هذا السياق تعرف الإستراتيجية على أنها : " العلم و الفن الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب، أو أنها العلم و الفن الخاصان بالقيادة العسكرية الذين يتواصل بهما مجابهو عدو في معركة في ظروف مواتية " .

و يعرف كارل فون كلاوزفيتز "Carl von Clausewitz" الإستراتيجية على أنها "استخدام الإشتبكات كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " [1]، و تعتبر الإستراتيجية جزء من العملية التفاوضية، و هي سلسلة من الإجراءات تنصب على مطالب الأطراف و اقتراحات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى اتفاق، و تغيير سلوك فاعل واحد على الأقل[2]"، و يعرف محسن الخضيري الإستراتيجية التفاوضية على أنها : " الإطار العام الأكبر من حيث الحجم و الأوسع من حيث المساحة و المدى و الأشمل من حيث حجم الموضوع و الأطول و الأبعد بالنسبة للزمن و الذي يتم بناءا عليه تناول القضية التفاوضية من حيث أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين " [3].

[1] - أبو عامر علاء ، **العلاقات الدولية ، الظاهرة و العلم ، الدبلوماسية و الإستراتجية** ،عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 184.

[2]- John S ,Odell, Op.Cit.

[3] - محسن أحمد الخضيري ، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن** ، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية 1988، ص 190.

الحديث عن مفهوم الإستراتيجية بحسب كريستوف ديبون Dupont Christophe يثير عدد من الأفكار الأساسية التي يقتضي التعامل معها بحذر، و التي من بينها :

– الفكرة المتعلقة بالكيفية التي من خلالها مقاربة نشاط أو مشكلة ما في ظل تصور شامل موجه نحو المستقبل.

– مسألة وجود إرادة تسعى للوصول إلى بعض الأهداف ذات الأولوية.

– قضية انتقاء الأفعال الهامة المتجانسة و المتكيفة.

و يعرفها على أنها : " انتقاء أولي للتحركات الأساسية التي يرتجى منها دفع المفاوضات في اتجاه الأهداف الكبرى، و هذا من خلال التعامل معها كمجموعة و في ظل الأخذ في الاعتبار الظروف المرافقة لتحقيق هذه الأهداف ".

إذن فالإستراتيجية تقتضي أن يكون هناك تصور عام و شامل مسبق للمسار الذي ستأخذه المفاوضات و هي عكس التكتيكات، تتحدد عبرها الأهداف التي يجب تحقيقها، لكن يمكن تأجيلها ولا تتسم بالصرامة، و على ضوء هذه الأهداف يتم تنظيم الفعل[1].

المطلب الثاني: تصنيف إستراتيجية التفاوض.

إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تحدد الإستراتيجية المختارة . و يلجأ المفاوض إلى تبني الإستراتيجية التي تعد مناسبة للقضية المتفاوض بشأنها. وعموما يتم اتخاذ عدة معايير في تصنيف إستراتيجيات التفاوض و التي غالبا ما توجد في معظم الدراسات التي توصف الإستراتيجية التفاوضية . و هي كالآتي :

[1] - Dupont, Christophe, **La Négociation : Conduite, Théorie, Application**, France : Dalloz, 1982, P,65 .

– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت و الطريقة إلى إستراتيجية متى؟وإستراتيجية كيف و أين ؟.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين إلى : إستراتيجية هجومية، إستراتيجية دفاعية إستراتيجية تعاونية، إستراتيجية توزيعية و إستراتيجية نظام الحزمة.... الخ.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لمنهجي التفاوض إلى : إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة و إستراتيجيات منهج الصراع.

1– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت والطريقة ومكان .

أ– **إستراتيجية متى ؟** when : هي الاستخدام الأمثل لعنصر الوقت، و يفضل استخدامها في المواقف التفاوضية الديناميكية أي أنها تتميز بإمكانية إدخال عناصر جديدة في الصورة، كذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف آخر يتسم بوجود أبعاد أو عناصر جديدة. وتشمل هذه الإستراتيجية على التكتيكات التالية :

– **شراء الوقت** Time Buging: يتم استخدام هذا التكتيك عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة المطروحة علية، و لكن بدلا من ذلك يحاول الحصول على الوقت أكبر للإجابة على الأسئلة، و ذلك لكسب الوقت للتفكير[1].

– **المفاجأة :** Surprise يتضمن هذا التكتيك التغير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة النقاش أو التفاوض هذا التغير يكون بصفة عامة مثير و متطرف على الرغم من أن هذا التغير قد لا يكون مطلوب في جميع الأحوال. و يمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة أو محاولة استخدام مدخل جديد للتفاوض. و عادة يعكس ذلك الحصول على تنازلات من الخصم .

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، **التفاوض** : **إستراتيجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية**، الإسكندرية، دار الجامعة 2005، ص 272.

و قد يؤدي تكتيك المفاجأة إلى نجاح المفاوضات أو العكس[1].

– **فرض أمر الواقع** You must Accept it: و شعار هذا التكتيك " الأمر متروك لك ..."، و هو تكتيك ذو درجة عالية من المخاطر على الرغم من جاذبيته للعديد من المفاوضين، و يتمثل في قيام أحد أطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف الآخر.ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعاله تجاه هذا التصرف [2].

– **الانسحاب الظاهر :** Pretending withdrawal : يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت و التنظيم الذاتي، و القليل من الخداع. حيث يقدم أحد أطراف التفاوض على إقناع الطرف الآخر أو الخصم بأنه قد انسحب من المفاوضات في حين أنه مازال في الواقع يأمل في استمرار المفاوضات و تملك زمام الأمور، و من الواضح أن الهدف النهائي هو إقناع الخصم بتقديم بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا و التي تدعم من موقع الطرف الأول في عملية التفاوض[3].

– **الانسحاب الهادئ** Bland withdrawal : شعار هذا التكتيك " من أنا " . و هو يعني قيام المفاوض بإتباع سلوك معين يحصل به على بعض الميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، و إعلان لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

– **الكر و الفر أو التحول** Reversal : و شعار هذه الإستراتيجية " يمكنك التحرك نحو الأمام أو للخلف " و تعبر عن استعداد المفاوض لتحويل موقفه طبقا لظروف التفاوض و ملابساته، و يكون المفاوض في هذه الحالة مستعدا للكر و الفر و الزيادة و النقصان، و تقديم العروض و سحبها حسب مقتضيات مصلحته[4].

---

[1] - المرجع نفسه، ص 274.
[2] - حسن وجيه محمد ، **مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي** ، عالم المعرفة ، 1990، ص 43.
[3] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، المرجع السابق،، ص 275 .
[4] - المرجع نفسه، ص 274.

ب- إستراتيجيات كيف و أين How and where : تتضمن هذه الإستراتيجية مجموعة من الإستراتيجيات، و عدة مداخل و تكتيكات لتحقيق التفاوض الفعال. و معرفة المفاوض و خبرته بالعديد من هذه الإستراتيجيات يزيد من فرصته في تحقيق النجاح في العملية التفاوضية. و تتمثل هذه الإستراتيجيات في الأتي :

- **إستراتيجية المشاركة في العمل** : و شعار هذه الإستراتيجية " نحن أصدقاء " و فيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون الأطراف الأخرى بطريقة مباشرة، و لكي تنجح المشاركة لابد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يكون فيهم اتحاد أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم الآخر الذي بحاجة إلى المعونة[1].

- **إستراتيجية المساهمة** Association : شعار هذه الإستراتيجية " أحملني و أحملك " you and me kid " أو " مرة لك و مرة عليك " و تستخدم هذه عندما يقدم أحد أطراف التفاوض تنازلا لخصمه الذي يرى فيه فرصة لإدخاله سوق جديدة أو الحصول على مكاسب مستقبلية[2].

- **إستراتيجية خطو خطوة** Step by step : شعار إستراتيجية التدرج هو " الاتفاق خطوة خطوة ".

و في ظل هذه الإستراتيجية يقوم المفاوض بتجزئة القضية إلى عدة أجزاء، بحيث يناقش كل جزء على حدة ثم ينتقل إلى الجزء الذي يليه، و هكذا.

و يقول " Nierenberg " إنها تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو انعدام الثقة بينهم، أو خبرتهم في التعامل المحدود[3].

---

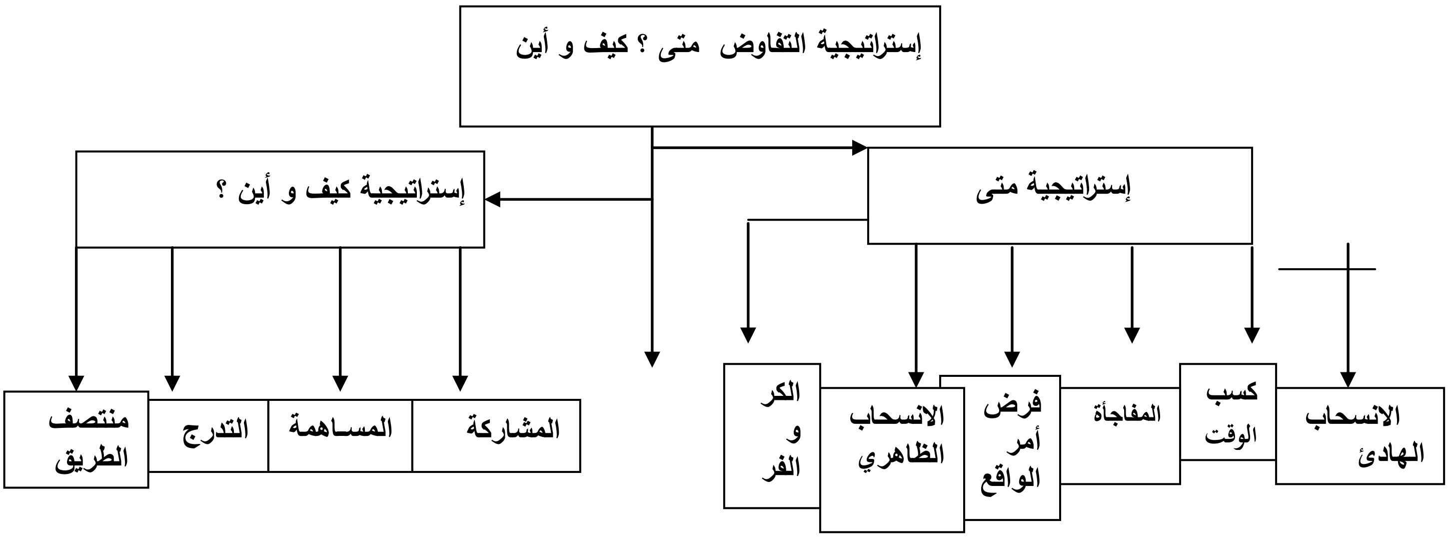
[1] - المرجع نفسه، ص 275.

[2] - حسن وجيه محمد، المرجع السابق الذكر ، ص 46.

[3] - Brian J. Dietmeyer , Rob kaplan , **strategic negotiation** , A Break through 4- step process for effective business Negotiation , 2004 , p 25.

- **إستراتيجية منتصف الطريق : Midway** " شعارها " نقسم البلد نصفين " يصلح هذا التكتيك في معالجة القضايا التفاوضية التي يتباعد فيها موقع كل طرف عن الآخر إلى حد كبير مع رغبة كل طرف في التوصل إلى اتفاق و تعظيم المكاسب المشتركة لجميع الأطراف.[1]

الشكل : (رقم 1): يبين تصنيفات إستراتيجية التفاوض على أساس الوقت و الطريقة و مكان .



المصدر: من إعداد الباحثة.

2- **تصنيف إستراتيجية التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين :**

الإستراتيجية الهجومية Offensive Strategy : تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون موقف أحد الأطراف هجومي منذ بداية المفاوضات و الذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية للحصول على أفضل المزايا، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعظيم المزايا، أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر أو إلى رد الاعتبار.

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، مرجع سابق، ص 278.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب التمسك بالحدود للمفاوض مع الضغط المستمر للإجبار الطرف الآخر على قبولها. كما تتطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض.

و تتلخص أهم مظاهر هذه الإستراتيجية فيما يلي[1] :

- موقف هجومي من بداية الجلسة التفاوضية.
- سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.
- التلميح بالقوة و التهديد بالمقاطعة.
- عدم التراجع بسهولة أو بسرعة.

- **الإستراتيجية الدفاعية** Defensive Strategy : تنطوي على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده و أوضاعه التفاوضية. كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو الرغبة في الحصول على تنازلات من الجانب الآخر، أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه، أو إلى تصحيح الأوضاع و المحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

و من بين الظروف التي تدفع المفاوض إلى تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

- عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف.
- في حالة المواجهة الهجومية من الطرف الآخر.

المبحث الأول : الإطار المفهوماتي لتحليل المفاوضات الدولية.

قبل الدخول في أي دراسة علمية لابد من ضبط المفاهيم و المنطلقات الأساسية لهذه الدراسة. فدراسة المفاهيم خطوة أساسية و عملية في تأسيس إدراك متبادل و فهم مشترك للموضوع قيد الدراسة.

المطلب الأول : تعريف التفاوض

---

[1] - المرجع نفسه، ص 280

إن التفاوض من أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات السياسية و العلاقات الدولية. و يعرف روبرت بوند Robert Bond التفاوض على انه " عملية بين متنازعين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق أو صفقة، بحيث يسعى كل طرف للحصول على أقصى حد من المنافع في هذا الاتفاق أو الصفقة "[1]. و يقول مايك بدلر M . Pedler في تعريفه للتفاوض على : " أنه تباحث من طرف آخر بهدف التراضي أو الاتفاق "[2].

و يعرف الدكتور علي صادق أبو هيف التفاوض بأنه: " تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، و يكون تبادل الآراء شفاهة أو في مذكرات مكتوبة، أو بالطريقتين معا و إذا كان النزاع مما يحتاج حله لتدخل فني كتعين الحدود بين دولتين متجاورتين، ألفت الدولتان لجنة فنية مختلطة من مندوبين عن كل منهما تتولى دراسة موضوع النزاع و وضع تقرير يسترشد المفاوضين الأصليين ".[3]

و يعرف بول S.P. poole التفاوض بالاستناد على المميزات التي يتحلى بها المفاوض بأنه " المفاوض الجيد هو ذلك الذي يمتلك سرعة البديهية، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود و يعرف كيف يكون متواضعا و حازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذبا، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته "[4].

-1- Robert bond ,**Negotiating tactics and ternique for software and Hi-teck agreements**. Thorogood limited ,London,1988.p16

2- M.Pedler ,negotiation skills , **Jornal of Europen Industrial Tranning** , Vol 1.p.T.N°=4, N°5, 1977.P18.

[2]Ibid.P18.

[3] - علي صادق أبو هيف ، **القانون الدولي العام** ، الإسكندرية ، دار المعارف ، 1960، ص 730.

[4] - عبد الله راقدي، " دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، باتنة، مؤسسة سرار للطباعة الصناعية، العدد19، ديسمبر 2008، ص105 .

و إذا كان تعريف روبرت بوند قد أشار إلى العملية التفاوضية على أنها عملية توزيعية فقط فتعريفه يبقى ناقصا، في حين التعاريف سابقة الذكر ركزت على مكونات العملية التفاوضية و المزايا الفردية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض دون التطرق إلى التفاوض كعملية شاملة و متكاملة .

و هكذا تصطبغ التعاريف المقدمة بشأن التفاوض، بحسب اختصاص و مرجعية كل باحث و هو ما أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لهذا المفهوم.

و سيتم الأخذ بالتعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب William Mark Habeeb بفضل تمكنه من تلمس جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، وجود قضية محل تفاوض. و يذهب وليام مارك حبيب على أنه : " تقتضي عملية التفاوض بذل مجهدات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. ويعود الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر "[1].

---

[1] - William Mark Habeeb, **Power and tactics in international negotiation**: how weak nations bargain with strong nations, Baltimore and London : the john Hopkins University Press,1988, p 12.

و بناءا على هذه التعاريف المستعرضة تجدر الإشارة أن التفاوض يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي :

1 – **الموقف التفاوضي** : يقوم الموقف التفاوضي على الفعل و رد الفعل و على التأثير و التأثر و يستخدم فيه كل طرف قدراته ومهاراته، بالإضافة إلى التعرف على الفترة التاريخية التي مرت بها القضية و مدى تعقد الموقف وغموضه.

و يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من العناصر هي كالأتي[1] :

– **الترابط** : و هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى كلي لعناصر القضية المتفاوض بشأنها.

– **التركيب** : يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها و يسهل تناولها في إطارها الجزئي و كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

– **إمكانية التعرف والتمييز** : وهو خلو الموقف التفاوضي من الغموض و لبس مما يسهل التعرف عليه وتمييزه .

– الاتساع المكاني و الزماني : و يقصد به المكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها والإطار التاريخي الذي يتم التفاوض فيه.

– **التعقيد** : تتفاعل داخل الموقف التفاوضي مجموعة من العوامل و يتشكل من العديد من الأبعاد و الجوانب، التي يجب الإلمام بها جميعا حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح.

– **الغموض** : يجب أن يحيط الموقف التفاوضي ضلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى التقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة البيانات والمعلومات التي تكفل توضيح الموقف، خاصة وأن شك يرتبط دائما بنوايا و دوافع والمعتقدات المفاوض الآخر.

---

[1] - معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن ، دروس في علم التفاوض ، الموقع :
. http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/209.htm تم تصفحه يوم 13 – 2 - 2010 .

2- أطراف التفاوض : يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

و من هنا، فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، و هي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، و إلى أطراف غير مباشرة و هي الأطراف التي تشكل القوى الضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض و يمكن أن تؤثر على سير المفاوضات ونتائجها.[1]

3- القضية التفاوضية : تحديد القضية وجعلها محل اهتمام مختلف الأطراف بضبط مجالها و حجمها مع تقديم إيضاحات حول طبيعة العمل المطلوب القيام به وتقديم دليل مقنع بان التعامل مع هذه القضية سوف يحقق مكاسب جميع الأطراف، لا سيما إذا كانت القضية ذات امتدادات عالمية.

و قد تطرح القضية من قبل طرف أو أكثر. و غالبا ما يقدم الطرف المبادر بطرح و تحديد قضية أدلة علمية أو نظريات. على سبيل المثال مفاوضات الأمم المتحدة حول طبقة الأوزون. يذكر أن تحديد القضية قد يتضمن طرح مقاربة مختلفة جذريا للتعاون الدولي. كاستخدام مفهوم التكلفة الزائدة المستخدم في إطار سهولة البيئة العالمية أو الدعوة إلى إنشاء صندوق دعم شراء اللقاح في مجال الصحة.

4- الهدف التفاوضي : يقوم المفاوض على تحديد أهدافه منذ البداية، و التي على أساسها يتم تحديد البدائل و إستراتيجيات التفاوض.

---

[1] - تركي بن نايف الدعجاني ، **مهارات التفاوض و دورها في مواجهة الأزمات الأمنية** ، رسالة مقدمة للاستكمال متطلبات درجة الماجستير علو م قانونية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،1430 هـــ/ 2009 ، ص 61.

المطلب الثاني : ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتفاوض :

1-التقنيات : تعتبر التقنية جزء من الإستراتيجية كونها مقاربة للظاهرة من منظور شامل تدير الفعل بنفس المنطق و في مدة معينة ومحددة، تتطلع إلى المحصلة النهائية بدلا من المزايا التي قد تحصل عليها من مواقف ظرفية خاصة. و تحدد التقنيات الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

2- التكتيكات : هي إجراءات خاصة تكمل الإستراتيجية. وهي مباريات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص المتاحة أو الظرفية لتجاوز العقبات التي تعتريه، و يجري استخدامها حينما تكون الأهداف قريبة نسبيا و لا حاجة إلى وضع تقسيم إضافي للعملية التفاوضية.[1]

في هذا الإطار يعرف أبوشيخة نادر التكتيكات على أنها : " أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب. بالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تعني جميعا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى اتفاق على الشروط أقرب ما تكون إلى وجهة نظر المفاوض و تحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.[2]

3- القضية : ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها والتي تعتبر جزءا من احتياجاتهم، و مطالبهم أو عروضهم".

4- المحصلة : المحصلة OUTCOME: " هي نهاية التفاعل في الاتفاق، و حساب مقدار الربح و الخسارة لكل طرف أو لمجموع الأطراف. و يمكن أن تكون المحصلة تحول القيمة من طرف إلى آخر و يمكن أن تكون حل مشترك للقضية و من ثم تحقيق مكاسب مشتركة[3].

5- البديل الأفضل: Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

---

[1] - عبد الله راقدي، المرجع السابق، ص105 .

[2] - أبوشيخة نادر ، **أصول التفاوض** ، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص25.

[3] John S ,Odell, » International Negotiation Creating Data” **on International Negotiation Strategies Alternatives** and Outcomes, 20 April 2001, P02 . .2010 – 2 -12 : تم تصفحه يوم
الموقعwww.netamericas.org/Researchpapers/Documents/Odell/Odell3.doc, p 13.

يشير البديل الأفضل في المفوضات إلى أفضل مسار يمكن أن يسلكه طرف من الأطراف في المحدثات التي وصلت إلى نفق مسدود. فيدخل كل طرف في المفاوضات على أمل التوصل إلى اتفاق جيد مقارنة بما يحققه في كل حال لم يدخل في عملية التفاوض. و يمكن أن يتغير بديل الأفضل للطرف عبر الوقت و يمكن أن تقاس قيمته من حيث المبدأ بشكل مستمر على مدار المفاوضات[1].

المساومة : Bargain. يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحيانا يصل محتوى الموضوع بالأفعال أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام .

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحيانا يكون هناك وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود قضية أو أكثر للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع ولكن في حال حصل اختلاف بين المشاركين في العملية التفاوضية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل، تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التساومية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله. وتمثل النتيجة النهائية المتفق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التساومية المشار إليها[2].

---

[1] - Ibid , p 10.

[2] - عبد الله راقدي ، **مفاوضات الشراكة الأوروبية – الجزائرية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية ، 2003 /2004 ، ص17.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التفاوضية.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التفاوضية.

تعتبر الإستراتيجية " Strategy " من بين المفاهيم الكثيرة التي وقف عندها الكثير من الباحثين يستكشفون أبعادها و يسلطون الضوء على ماهيتها. و هي كمصطلح تعود إلى التعبير الإغريقي استراتجيوس startegos الذي أورده الإغريقي أوليسند في كتابه " تعليمات عسكرية للقادة "، و قصد به فن القائد و في هذا السياق تعرف الإستراتيجية على أنها : " العلم و الفن الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب، أو أنها العلم و الفن الخاصان بالقيادة العسكرية الذين يتواصل بهما مجابهو عدو في معركة في ظروف مواتية " .

و يعرف كارل فون كلاوزفيتز "Carl von Clausewitz" الإستراتيجية على أنها "استخدام الإشتبكات كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " [1]، و تعتبر الإستراتيجية جزء من العملية التفاوضية، و هي سلسلة من الإجراءات تنصب على مطالب الأطراف و اقتراحات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى اتفاق، و تغيير سلوك فاعل واحد على الأقل[2]"، و يعرف محسن الخضيري الإستراتيجية التفاوضية على أنها : " الإطار العام الأكبر من حيث الحجم و الأوسع من حيث المساحة و المدى و الأشمل من حيث حجم الموضوع و الأطول و الأبعد بالنسبة للزمن و الذي يتم بناءا عليه تناول القضية التفاوضية من حيث أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين " [3].

[1] - أبو عامر علاء ، **العلاقات الدولية ، الظاهرة و العلم ، الدبلوماسية و الإستراتجية** ،عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 184.

[2]- John S ,Odell, Op.Cit.

[3] - محسن أحمد الخضيري ، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن** ، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية 1988، ص 190.

الحديث عن مفهوم الإستراتيجية بحسب كريستوف ديبون Dupont Christophe يثير عدد من الأفكار الأساسية التي يقتضي التعامل معها بحذر، و التي من بينها :

– الفكرة المتعلقة بالكيفية التي من خلالها مقاربة نشاط أو مشكلة ما في ظل تصور شامل موجه نحو المستقبل.

– مسألة وجود إرادة تسعى للوصول إلى بعض الأهداف ذات الأولوية.

– قضية انتقاء الأفعال الهامة المتجانسة و المتكيفة.

و يعرفها على أنها : " انتقاء أولي للتحركات الأساسية التي يرتجى منها دفع المفاوضات في اتجاه الأهداف الكبرى، و هذا من خلال التعامل معها كمجموعة و في ظل الأخذ في الاعتبار الظروف المرافقة لتحقيق هذه الأهداف ".

إذن فالإستراتيجية تقتضي أن يكون هناك تصور عام و شامل مسبق للمسار الذي ستأخذه المفاوضات و هي عكس التكتيكات، تتحدد عبرها الأهداف التي يجب تحقيقها، لكن يمكن تأجيلها ولا تتسم بالصرامة، و على ضوء هذه الأهداف يتم تنظيم الفعل[1].

المطلب الثاني: تصنيف إستراتيجية التفاوض.

إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تحدد الإستراتيجية المختارة . و يلجأ المفاوض إلى تبني الإستراتيجية التي تعد مناسبة للقضية المتفاوض بشأنها. وعموما يتم اتخاذ عدة معايير في تصنيف إستراتيجيات التفاوض و التي غالبا ما توجد في معظم الدراسات التي توصف الإستراتيجية التفاوضية . و هي كالآتي :

[1] - Dupont, Christophe, **La Négociation : Conduite, Théorie, Application**, France : Dalloz, 1982, P,65 .

– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت و الطريقة إلى إستراتيجية متى؟وإستراتيجية كيف و أين ؟.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين إلى : إستراتيجية هجومية، إستراتيجية دفاعية إستراتيجية تعاونية، إستراتيجية توزيعية و إستراتيجية نظام الحزمة.... الخ.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لمنهجي التفاوض إلى : إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة و إستراتيجيات منهج الصراع.

1– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت والطريقة ومكان .

أ– **إستراتيجية متى ؟** when : هي الاستخدام الأمثل لعنصر الوقت، و يفضل استخدامها في المواقف التفاوضية الدينامكية أي أنها تتميز بإمكانية إدخال عناصر جديدة في الصورة، كذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف آخر يتسم بوجود أبعاد أو عناصر جديدة. وتشمل هذه الإستراتيجية على التكتيكات التالية :

– **شراء الوقت** Time Buging: يتم استخدام هذا التكتيك عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة المطروحة علية، و لكن بدلا من ذلك يحاول الحصول على الوقت أكبر للإجابة على الأسئلة، و ذلك لكسب الوقت للتفكير[1].

– **المفاجأة :** Surprise يتضمن هذا التكتيك التغير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة النقاش أو التفاوض هذا التغير يكون بصفة عامة مثير و متطرف على الرغم من أن هذا التغير قد لا يكون مطلوب في جميع الأحوال. و يمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة أو محاولة استخدام مدخل جديد للتفاوض. و عادة يعكس ذلك الحصول على تنازلات من الخصم .

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، **التفاوض** : **إستراتيجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية**، الإسكندرية، دار الجامعة 2005، ص 272.

و قد يؤدي تكتيك المفاجأة إلى نجاح المفاوضات أو العكس[1].

– **فرض أمر الواقع** You must Accept it: و شعار هذا التكتيك " الأمر متروك لك ..."، و هو تكتيك ذو درجة عالية من المخاطر على الرغم من جاذبيته للعديد من المفاوضين، و يتمثل في قيام أحد أطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف الآخر.ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعاله تجاه هذا التصرف [2].

– **الانسحاب الظاهر :** Pretending withdrawal : يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت و التنظيم الذاتي، و القليل من الخداع. حيث يقدم أحد أطراف التفاوض على إقناع الطرف الآخر أو الخصم بأنه قد انسحب من المفاوضات في حين أنه مازال في الواقع يأمل في استمرار المفاوضات و تملك زمام الأمور، و من الواضح أن الهدف النهائي هو إقناع الخصم بتقديم بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا و التي تدعم من موقع الطرف الأول في عملية التفاوض[3].

– **الانسحاب الهادئ** Bland withdrawal : شعار هذا التكتيك " من أنا " . و هو يعني قيام المفاوض بإتباع سلوك معين يحصل به على بعض الميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، و إعلان لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

– **الكر و الفر أو التحول** Reversal : و شعار هذه الإستراتيجية " يمكنك التحرك نحو الأمام أو للخلف " و تعبر عن استعداد المفاوض لتحويل موقفه طبقا لظروف التفاوض و ملابساته، و يكون المفاوض في هذه الحالة مستعدا للكر و الفر و الزيادة و النقصان، و تقديم العروض و سحبها حسب مقتضيات مصلحته[4].

---

[1] - المرجع نفسه، ص 274.
[2] - حسن وجيه محمد ، **مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي** ، عالم المعرفة ، 1990، ص 43.
[3] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، المرجع السابق،، ص 275 .
[4] - المرجع نفسه، ص 274.

ب- إستراتيجيات كيف و أين How and where : تتضمن هذه الإستراتيجية مجموعة من الإستراتيجيات، و عدة مداخل و تكتيكات لتحقيق التفاوض الفعال. و معرفة المفاوض و خبرته بالعديد من هذه الإستراتيجيات يزيد من فرصته في تحقيق النجاح في العملية التفاوضية. و تتمثل هذه الإستراتيجيات في الأتي :

- **إستراتيجية المشاركة في العمل** : و شعار هذه الإستراتيجية " نحن أصدقاء " و فيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون الأطراف الأخرى بطريقة مباشرة، و لكي تنجح المشاركة لابد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يكون فيهم اتحاد أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم الآخر الذي بحاجة إلى المعونة[1].

- **إستراتيجية المساهمة** Association : شعار هذه الإستراتيجية " أحملني و أحملك " you and me kid " أو " مرة لك و مرة عليك " و تستخدم هذه عندما يقدم أحد أطراف التفاوض تنازلا لخصمه الذي يرى فيه فرصة لإدخاله سوق جديدة أو الحصول على مكاسب مستقبلية[2].

- **إستراتيجية خطو خطوة** Step by step : شعار إستراتيجية التدرج هو " الاتفاق خطوة خطوة ".

و في ظل هذه الإستراتيجية يقوم المفاوض بتجزئة القضية إلى عدة أجزاء، بحيث يناقش كل جزء على حدة ثم ينتقل إلى الجزء الذي يليه، و هكذا.

و يقول " Nierenberg " إنها تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو انعدام الثقة بينهم، أو خبرتهم في التعامل المحدود[3].

---

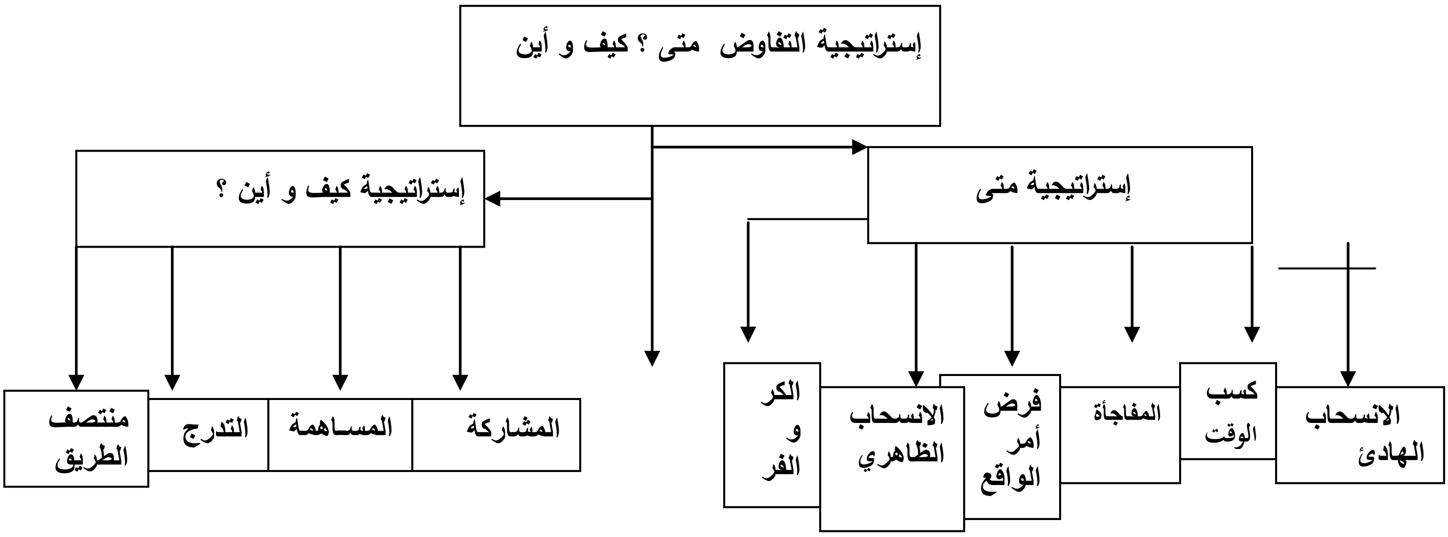
[1] - المرجع نفسه، ص 275.

[2] - حسن وجيه محمد، المرجع السابق الذكر ، ص 46.

[3] - Brian J. Dietmeyer , Rob kaplan , **strategic negotiation** , A Break through 4- step process for effective business Negotiation , 2004 , p 25.

- **إستراتيجية منتصف الطريق : Midway** " شعارها " نقسم البلد نصفين " يصلح هذا التكتيك في معالجة القضايا التفاوضية التي يتباعد فيها موقع كل طرف عن الآخر إلى حد كبير مع رغبة كل طرف في التوصل إلى اتفاق و تعظيم المكاسب المشتركة لجميع الأطراف.[1]

الشكل : (رقم 1): يبين تصنيفات إستراتيجية التفاوض على أساس الوقت و الطريقة و مكان .



المصدر: من إعداد الباحثة.

2- **تصنيف إستراتيجية التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين :**

الإستراتيجية الهجومية Offensive Strategy : تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون موقف أحد الأطراف هجومي منذ بداية المفاوضات و الذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية للحصول على أفضل المزايا، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعظيم المزايا، أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر أو إلى رد الاعتبار.

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، مرجع سابق، ص 278.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب التمسك بالحدود للمفاوض مع الضغط المستمر للإجبار الطرف الآخر على قبولها. كما تتطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض.

و تتلخص أهم مظاهر هذه الإستراتيجية فيما يلي[1] :

- موقف هجومي من بداية الجلسة التفاوضية.
- سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.
- التلميح بالقوة و التهديد بالمقاطعة.
- عدم التراجع بسهولة أو بسرعة.

- **الإستراتيجية الدفاعية** Defensive Strategy : تنطوي على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده و أوضاعه التفاوضية. كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو الرغبة في الحصول على تنازلات من الجانب الآخر، أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه، أو إلى تصحيح الأوضاع و المحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

و من بين الظروف التي تدفع المفاوض إلى تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

- عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف.
- في حالة المواجهة الهجومية من الطرف الآخر.

المبحث الأول : الإطار المفهوماتي لتحليل المفاوضات الدولية.

قبل الدخول في أي دراسة علمية لابد من ضبط المفاهيم و المنطلقات الأساسية لهذه الدراسة. فدراسة المفاهيم خطوة أساسية و عملية في تأسيس إدراك متبادل و فهم مشترك للموضوع قيد الدراسة.

المطلب الأول : تعريف التفاوض

---

[1] - المرجع نفسه، ص 280

إن التفاوض من أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات السياسية و العلاقات الدولية. و يعرف روبرت بوند Robert Bond التفاوض على انه " عملية بين متنازعين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق أو صفقة، بحيث يسعى كل طرف للحصول على أقصى حد من المنافع في هذا الاتفاق أو الصفقة " [1]. و يقول مايك بدلر M . Pedler في تعريفه للتفاوض على : " أنه تباحث من طرف آخر بهدف التراضي أو الاتفاق "[2].

و يعرف الدكتور علي صادق أبو هيف التفاوض بأنه:" تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، و يكون تبادل الآراء شفاهة أو في مذكرات مكتوبة، أو بالطريقتين معا و إذا كان النزاع مما يحتاج حله لتدخل فني كتعين الحدود بين دولتين متجاورتين، ألفت الدولتان لجنة فنية مختلطة من مندوبين عن كل منهما تتولى دراسة موضوع النزاع و وضع تقرير يسترشد المفاوضين الأصليين ".[3]

و يعرف بول S.P. poole التفاوض بالاستناد على المميزات التي يتحلى بها المفاوض بأنه " المفاوض الجيد هو ذلك الذي يمتلك سرعة البديهية، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود و يعرف كيف يكون متواضعا و حازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذبا، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته "[4].

-1- Robert bond ,**Negotiating tactics and ternique for software and Hi-teck agreements**. Thorogood limited ,London,1988.p16

2- M.Pedler ,negotiation skills , **Jornal of Europen Industrial Tranning** , Vol 1.p.T.N°=4, N°5, 1977.P18.

[2]Ibid.P18.

[3] - علي صادق أبو هيف ، **القانون الدولي العام** ، الإسكندرية ، دار المعارف ، 1960، ص 730.

[4] - عبد الله راقدي، " دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، باتنة، مؤسسة سرار للطباعة الصناعية، العدد19، ديسمبر 2008، ص105 .

و إذا كان تعريف روبرت بوند قد أشار إلى العملية التفاوضية على أنها عملية توزيعية فقط فتعريفه يبقى ناقصا، في حين التعاريف سابقة الذكر ركزت على مكونات العملية التفاوضية و المزايا الفردية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض دون التطرق إلى التفاوض كعملية شاملة و متكاملة .

و هكذا تصطبغ التعاريف المقدمة بشأن التفاوض، بحسب اختصاص و مرجعية كل باحث و هو ما أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لهذا المفهوم.

و سيتم الأخذ بالتعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب William Mark Habeeb بفضل تمكنه من تلمس جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، وجود قضية محل تفاوض. و يذهب وليام مارك حبيب على أنه : " تقتضي عملية التفاوض بذل مجهدات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. ويعود الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر "[1].

---

[1] - William Mark Habeeb, **Power and tactics in international negotiation**: how weak nations bargain with strong nations, Baltimore and London : the john Hopkins University Press,1988, p 12.

و بناءا على هذه التعاريف المستعرضة تجدر الإشارة أن التفاوض يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي :

1 – **الموقف التفاوضي** : يقوم الموقف التفاوضي على الفعل و رد الفعل و على التأثير و التأثر و يستخدم فيه كل طرف قدراته ومهاراته، بالإضافة إلى التعرف على الفترة التاريخية التي مرت بها القضية و مدى تعقد الموقف وغموضه.

و يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من العناصر هي كالأتي[1] :

– **الترابط** : و هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى كلي لعناصر القضية المتفاوض بشأنها.

– **التركيب** : يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها و يسهل تناولها في إطارها الجزئي و كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

– **إمكانية التعرف والتمييز** : وهو خلو الموقف التفاوضي من الغموض و لبس مما يسهل التعرف عليه وتمييزه .

– الاتساع المكاني و الزماني : و يقصد به المكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها والإطار التاريخي الذي يتم التفاوض فيه.

– **التعقيد** : تتفاعل داخل الموقف التفاوضي مجموعة من العوامل و يتشكل من العديد من الأبعاد و الجوانب، التي يجب الإلمام بها جميعا حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح.

– **الغموض** : يجب أن يحيط الموقف التفاوضي ضلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى التقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة البيانات والمعلومات التي تكفل توضيح الموقف، خاصة وأن شك يرتبط دائما بنوايا و دوافع والمعتقدات المفاوض الآخر.

[1] - معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن ، دروس في علم التفاوض ، الموقع : http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/209.htm . تم تصفحه يوم 13 – 2 - 2010 .

2- أطراف التفاوض : يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

و من هنا، فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، و هي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، و إلى أطراف غير مباشرة و هي الأطراف التي تشكل القوى الضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض و يمكن أن تؤثر على سير المفاوضات ونتائجها.[1]

3- القضية التفاوضية : تحديد القضية وجعلها محل اهتمام مختلف الأطراف بضبط مجالها و حجمها مع تقديم إيضاحات حول طبيعة العمل المطلوب القيام به وتقديم دليل مقنع بان التعامل مع هذه القضية سوف يحقق مكاسب جميع الأطراف، لا سيما إذا كانت القضية ذات امتدادات عالمية.

و قد تطرح القضية من قبل طرف أو أكثر. و غالبا ما يقدم الطرف المبادر بطرح و تحديد قضية أدلة علمية أو نظريات. على سبيل المثال مفاوضات الأمم المتحدة حول طبقة الأوزون. يذكر أن تحديد القضية قد يتضمن طرح مقاربة مختلفة جذريا للتعاون الدولي. كاستخدام مفهوم التكلفة الزائدة المستخدم في إطار سهولة البيئة العالمية أو الدعوة إلى إنشاء صندوق دعم شراء اللقاح في مجال الصحة.

4- الهدف التفاوضي : يقوم المفاوض على تحديد أهدافه منذ البداية، و التي على أساسها يتم تحديد البدائل و إستراتيجيات التفاوض.

---

[1] - تركي بن نايف الدعجاني ، **مهارات التفاوض و دورها في مواجهة الأزمات الأمنية** ، رسالة مقدمة للاستكمال متطلبات درجة الماجستير علو م قانونية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،1430 هـــ/ 2009 ، ص 61.

المطلب الثاني : ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتفاوض :

1-التقنيات : تعتبر التقنية جزء من الإستراتيجية كونها مقاربة للظاهرة من منظور شامل تدير الفعل بنفس المنطق و في مدة معينة ومحددة، تتطلع إلى المحصلة النهائية بدلا من المزايا التي قد تحصل عليها من مواقف ظرفية خاصة. و تحدد التقنيات الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

2- التكتيكات : هي إجراءات خاصة تكمل الإستراتيجية. وهي مباريات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص المتاحة أو الظرفية لتجاوز العقبات التي تعتريه، و يجري استخدامها حينما تكون الأهداف قريبة نسبيا و لا حاجة إلى وضع تقسيم إضافي للعملية التفاوضية.[1]

في هذا الإطار يعرف أبوشيخة نادر التكتيكات على أنها : " أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب. بالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تعني جميعا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى اتفاق على الشروط أقرب ما تكون إلى وجهة نظر المفاوض و تحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.[2]

3- القضية : ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها والتي تعتبر جزءا من احتياجاتهم، و مطالبهم أو عروضهم".

4- المحصلة : المحصلة OUTCOME: " هي نهاية التفاعل في الاتفاق، و حساب مقدار الربح و الخسارة لكل طرف أو لمجموع الأطراف. و يمكن أن تكون المحصلة تحول القيمة من طرف إلى آخر و يمكن أن تكون حل مشترك للقضية و من ثم تحقيق مكاسب مشتركة[3].

5- البديل الأفضل: Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

---

[1] - عبد الله راقدي، المرجع السابق، ص105 .

[2] - أبوشيخة نادر ، **أصول التفاوض** ، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص25.

[3] John S ,Odell, » International Negotiation Creating Data" **on International Negotiation Strategies Alternatives** and Outcomes, 20 April 2001, P02 . .2010 – 2 -12 : تم تصفحه يوم الموقع www.netamericas.org/Researchpapers/Documents/Odell/Odell3.doc, p 13.

يشير البديل الأفضل في المفوضات إلى أفضل مسار يمكن أن يسلكه طرف من الأطراف في المحدثات التي وصلت إلى نفق مسدود. فيدخل كل طرف في المفاوضات على أمل التوصل إلى اتفاق جيد مقارنة بما يحققه في كل حال لم يدخل في عملية التفاوض. و يمكن أن يتغير بديل الأفضل للطرف عبر الوقت و يمكن أن تقاس قيمته من حيث المبدأ بشكل مستمر على مدار المفاوضات[1].

المساومة : Bargain. يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحيانا يصل محتوى الموضوع بالأفعال أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام .

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحيانا يكون هناك وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود قضية أو أكثر للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع ولكن في حال حصل اختلاف بين المشاركين في العملية التفاوضية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل، تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التساومية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله. وتمثل النتيجة النهائية المتفق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التساومية المشار إليها[2].

---

[1] - Ibid , p 10.

[2] - عبد الله راقدي ، **مفاوضات الشراكة الأوروبية – الجزائرية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية ، 2003 /2004 ، ص17.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التفاوضية.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التفاوضية.

تعتبر الإستراتيجية " Strategy " من بين المفاهيم الكثيرة التي وقف عندها الكثير من الباحثين يستكشفون أبعادها و يسلطون الضوء على ماهيتها. و هي كمصطلح تعود إلى التعبير الإغريقي استراتجيوس startegos الذي أورده الإغريقي أوليسند في كتابه " تعليمات عسكرية للقادة "، و قصد به فن القائد و في هذا السياق تعرف الإستراتيجية على أنها : " العلم و الفن الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب، أو أنها العلم و الفن الخاصان بالقيادة العسكرية الذين يتواصل بهما مجابهو عدو في معركة في ظروف مواتية " .

و يعرف كارل فون كلاوزفيتز "Carl von Clausewitz" الإستراتيجية على أنها "استخدام الإشتبكات كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " [1]، و تعتبر الإستراتيجية جزء من العملية التفاوضية، و هي سلسلة من الإجراءات تنصب على مطالب الأطراف و اقتراحات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى اتفاق، و تغيير سلوك فاعل واحد على الأقل[2]"، و يعرف محسن الخضيري الإستراتيجية التفاوضية على أنها : " الإطار العام الأكبر من حيث الحجم و الأوسع من حيث المساحة و المدى و الأشمل من حيث حجم الموضوع و الأطول و الأبعد بالنسبة للزمن و الذي يتم بناءا عليه تناول القضية التفاوضية من حيث أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين " [3].

---

[1] - أبو عامر علاء ، **العلاقات الدولية ، الظاهرة و العلم ، الدبلوماسية و الإستراتجية** ،عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 184.

[2]- John S ,Odell, Op.Cit.

[3] - محسن أحمد الخضيري ، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن** ، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية 1988، ص 190.

الحديث عن مفهوم الإستراتيجية بحسب كريستوف ديبون Dupont Christophe يثير عدد من الأفكار الأساسية التي يقتضي التعامل معها بحذر، و التي من بينها :

– الفكرة المتعلقة بالكيفية التي من خلالها مقاربة نشاط أو مشكلة ما في ظل تصور شامل موجه نحو المستقبل.

– مسألة وجود إرادة تسعى للوصول إلى بعض الأهداف ذات الأولوية.

– قضية انتقاء الأفعال الهامة المتجانسة و المتكيفة.

و يعرفها على أنها : " انتقاء أولي للتحركات الأساسية التي يرتجى منها دفع المفاوضات في اتجاه الأهداف الكبرى، و هذا من خلال التعامل معها كمجموعة و في ظل الأخذ في الاعتبار الظروف المرافقة لتحقيق هذه الأهداف ".

إذن فالإستراتيجية تقتضي أن يكون هناك تصور عام و شامل مسبق للمسار الذي ستأخذه المفاوضات و هي عكس التكتيكات، تتحدد عبرها الأهداف التي يجب تحقيقها، لكن يمكن تأجيلها ولا تتسم بالصرامة، و على ضوء هذه الأهداف يتم تنظيم الفعل[1].

المطلب الثاني: تصنيف إستراتيجية التفاوض.

إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تحدد الإستراتيجية المختارة . و يلجأ المفاوض إلى تبني الإستراتيجية التي تعد مناسبة للقضية المتفاوض بشأنها. وعموما يتم اتخاذ عدة معايير في تصنيف إستراتيجيات التفاوض و التي غالبا ما توجد في معظم الدراسات التي توصف الإستراتيجية التفاوضية . و هي كالآتي :

[1] - Dupont, Christophe, **La Négociation : Conduite, Théorie, Application**, France : Dalloz, 1982, P,65 .

– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت و الطريقة إلى إستراتيجية متى؟وإستراتيجية كيف و أين ؟.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين إلى : إستراتيجية هجومية، إستراتيجية دفاعية إستراتيجية تعاونية، إستراتيجية توزيعية و إستراتيجية نظام الحزمة.... الخ.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لمنهجي التفاوض إلى : إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة و إستراتيجيات منهج الصراع.

1– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت والطريقة ومكان .

أ– **إستراتيجية متى ؟** when : هي الاستخدام الأمثل لعنصر الوقت، و يفضل استخدامها في المواقف التفاوضية الديناميكية أي أنها تتميز بإمكانية إدخال عناصر جديدة في الصورة، كذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف آخر يتسم بوجود أبعاد أو عناصر جديدة. وتشمل هذه الإستراتيجية على التكتيكات التالية :

– **شراء الوقت** Time Buging: يتم استخدام هذا التكتيك عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة المطروحة علية، و لكن بدلا من ذلك يحاول الحصول على الوقت أكبر للإجابة على الأسئلة، و ذلك لكسب الوقت للتفكير[1].

– **المفاجأة :** Surprise يتضمن هذا التكتيك التغير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة النقاش أو التفاوض هذا التغير يكون بصفة عامة مثير و متطرف على الرغم من أن هذا التغير قد لا يكون مطلوب في جميع الأحوال. و يمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة أو محاولة استخدام مدخل جديد للتفاوض. و عادة يعكس ذلك الحصول على تنازلات من الخصم .

[1] ـ عبد الرحمان إدريس ثابت ، **التفاوض** : **إستراتيجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية**، الإسكندرية، دار الجامعة 2005، ص 272.

و قد يؤدي تكتيك المفاجأة إلى نجاح المفاوضات أو العكس[1].

- **فرض أمر الواقع** You must Accept it: و شعار هذا التكتيك " الأمر متروك لك ..."، و هو تكتيك ذو درجة عالية من المخاطر على الرغم من جاذبيته للعديد من المفاوضين، و يتمثل في قيام أحد أطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف الآخر.ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعاله تجاه هذا التصرف [2].

- **الانسحاب الظاهر :** Pretending withdrawal : يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت و التنظيم الذاتي، و القليل من الخداع. حيث يقدم أحد أطراف التفاوض على إقناع الطرف الآخر أو الخصم بأنه قد انسحب من المفاوضات في حين أنه مازال في الواقع يأمل في استمرار المفاوضات و تملك زمام الأمور، و من الواضح أن الهدف النهائي هو إقناع الخصم بتقديم بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا و التي تدعم من موقع الطرف الأول في عملية التفاوض[3].

- **الانسحاب الهادئ** Bland withdrawal : شعار هذا التكتيك " من أنا " . و هو يعني قيام المفاوض بإتباع سلوك معين يحصل به على بعض الميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، و إعلان لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

- **الكر و الفر أو التحول** Reversal : و شعار هذه الإستراتيجية " يمكنك التحرك نحو الأمام أو للخلف " و تعبر عن استعداد المفاوض لتحويل موقفه طبقا لظروف التفاوض و ملابساته، و يكون المفاوض في هذه الحالة مستعدا للكر و الفر و الزيادة و النقصان، و تقديم العروض و سحبها حسب مقتضيات مصلحته[4].

---

[1] - المرجع نفسه، ص 274.
[2] - حسن وجيه محمد ، **مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي** ، عالم المعرفة ، 1990، ص 43.
[3] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، المرجع السابق،، ص 275 .
[4] - المرجع نفسه، ص 274.

ب- إستراتيجيات كيف و أين How and where : تتضمن هذه الإستراتيجية مجموعة من الإستراتيجيات، و عدة مداخل و تكتيكات لتحقيق التفاوض الفعال. و معرفة المفاوض و خبرته بالعديد من هذه الإستراتيجيات يزيد من فرصته في تحقيق النجاح في العملية التفاوضية. و تتمثل هذه الإستراتيجيات في الأتي :

- **إستراتيجية المشاركة في العمل** : و شعار هذه الإستراتيجية " نحن أصدقاء " و فيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون الأطراف الأخرى بطريقة مباشرة، و لكي تنجح المشاركة لابد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يكون فيهم اتحاد أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم الآخر الذي بحاجة إلى المعونة[1].

- **إستراتيجية المساهمة** Association : شعار هذه الإستراتيجية " أحملني و أحملك " you and me kid " أو " مرة لك و مرة عليك " و تستخدم هذه عندما يقدم أحد أطراف التفاوض تنازلا لخصمه الذي يرى فيه فرصة لإدخاله سوق جديدة أو الحصول على مكاسب مستقبلية[2].

- **إستراتيجية خطو خطوة** Step by step : شعار إستراتيجية التدرج هو " الاتفاق خطوة خطوة ".

و في ظل هذه الإستراتيجية يقوم المفاوض بتجزئة القضية إلى عدة أجزاء، بحيث يناقش كل جزء على حدة ثم ينتقل إلى الجزء الذي يليه، و هكذا.

و يقول " Nierenberg " إنها تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو انعدام الثقة بينهم، أو خبرتهم في التعامل المحدود[3].

---

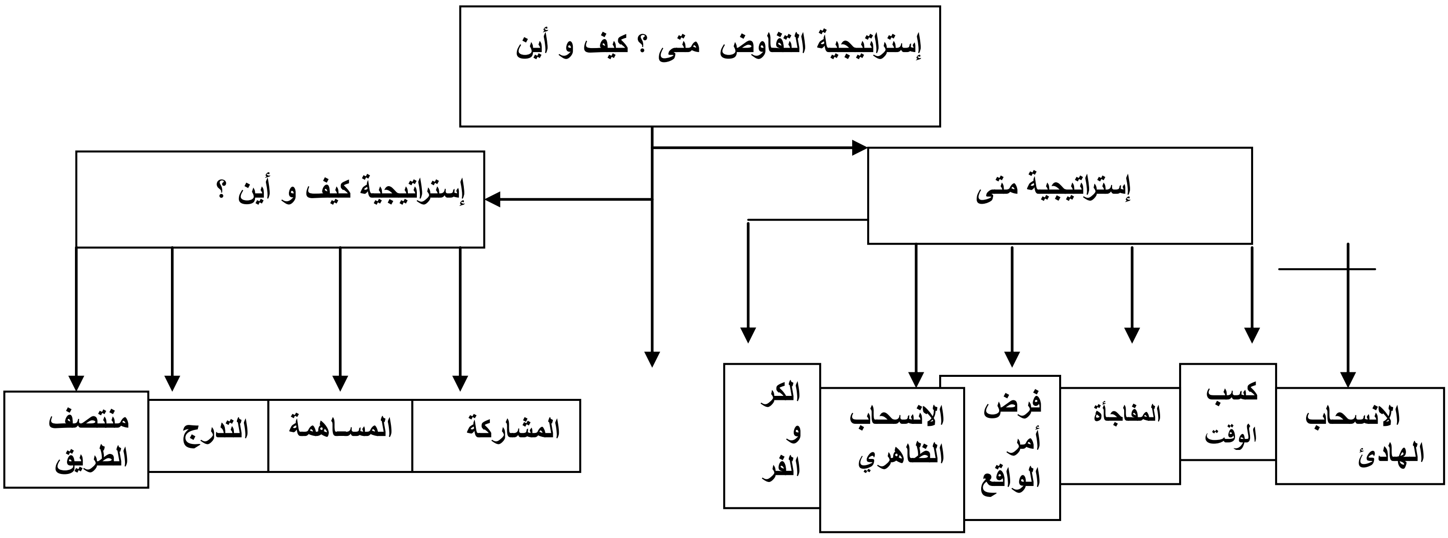
[1] - المرجع نفسه، ص 275.

[2] - حسن وجيه محمد، المرجع السابق الذكر ، ص 46.

[3] - Brian J. Dietmeyer , Rob kaplan , **strategic negotiation** , A Break through 4- step process for effective business Negotiation , 2004 , p 25.

– **إستراتيجية منتصف الطريق :** Midway " شعارها " نقسم البلد نصفين " يصلح هذا التكتيك في معالجة القضايا التفاوضية التي يتباعد فيها موقع كل طرف عن الآخر إلى حد كبير مع رغبة كل طرف في التوصل إلى اتفاق و تعظيم المكاسب المشتركة لجميع الأطراف.[1]

الشكل : (رقم 1): يبين تصنيفات إستراتيجية التفاوض على أساس الوقت و الطريقة و مكان .



المصدر: من إعداد الباحثة.

2– **تصنيف إستراتيجية التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين :**

الإستراتيجية الهجومية Offensive Strategy : تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون موقف أحد الأطراف هجومي منذ بداية المفاوضات و الذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية للحصول على أفضل المزايا، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعظيم المزايا، أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر أو إلى رد الاعتبار.

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، مرجع سابق، ص 278.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب التمسك بالحدود للمفاوض مع الضغط المستمر للإجبار الطرف الآخر على قبولها. كما تتطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض.

و تتلخص أهم مظاهر هذه الإستراتيجية فيما يلي[1] :

- موقف هجومي من بداية الجلسة التفاوضية.
- سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.
- التلميح بالقوة و التهديد بالمقاطعة.
- عدم التراجع بسهولة أو بسرعة.

- **الإستراتيجية الدفاعية** Defensive Strategy : تنطوي على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده و أوضاعه التفاوضية. كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو الرغبة في الحصول على تنازلات من الجانب الآخر، أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه، أو إلى تصحيح الأوضاع و المحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

و من بين الظروف التي تدفع المفاوض إلى تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

- عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف.
- في حالة المواجهة الهجومية من الطرف الآخر.

المبحث الأول : الإطار المفهوماتي لتحليل المفاوضات الدولية.

قبل الدخول في أي دراسة علمية لابد من ضبط المفاهيم و المنطلقات الأساسية لهذه الدراسة. فدراسة المفاهيم خطوة أساسية و عملية في تأسيس إدراك متبادل و فهم مشترك للموضوع قيد الدراسة.

المطلب الأول : تعريف التفاوض

---

[1] - المرجع نفسه، ص 280

إن التفاوض من أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات السياسية و العلاقات الدولية. و يعرف روبرت بوند Robert Bond التفاوض على انه " عملية بين متنازعين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق أو صفقة، بحيث يسعى كل طرف للحصول على أقصى حد من المنافع في هذا الاتفاق أو الصفقة " [1]. و يقول مايك بدلر M . Pedler في تعريفه للتفاوض على : " أنه تباحث من طرف آخر بهدف التراضي أو الاتفاق "[2].

و يعرف الدكتور علي صادق أبو هيف التفاوض بأنه:" تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، و يكون تبادل الآراء شفاهة أو في مذكرات مكتوبة، أو بالطريقتين معا و إذا كان النزاع مما يحتاج حله لتدخل فني كتعين الحدود بين دولتين متجاورتين، ألفت الدولتان لجنة فنية مختلطة من مندوبين عن كل منهما تتولى دراسة موضوع النزاع و وضع تقرير يسترشد المفاوضين الأصليين ".[3]

و يعرف بول S.P. poole التفاوض بالاستناد على المميزات التي يتحلى بها المفاوض بأنه " المفاوض الجيد هو ذلك الذي يمتلك سرعة البديهية، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود و يعرف كيف يكون متواضعا و حازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذبا، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته "[4].

-1- Robert bond ,**Negotiating tactics and ternique for software and Hi-teck agreements**. Thorogood limited ,London,1988.p16

2- M.Pedler ,negotiation skills , **Jornal of Europen Industrial Tranning** , Vol 1.p.T.N°=4, N°5, 1977.P18.

[2]Ibid.P18.

[3] - علي صادق أبو هيف ، **القانون الدولي العام** ، الإسكندرية ، دار المعارف ، 1960، ص 730.

[4] - عبد الله راقدي، " دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، باتنة، مؤسسة سرار للطباعة الصناعية، العدد19، ديسمبر 2008، ص105 .

و إذا كان تعريف روبرت بوند قد أشار إلى العملية التفاوضية على أنها عملية توزيعية فقط فتعريفه يبقى ناقصا، في حين التعاريف سابقة الذكر ركزت على مكونات العملية التفاوضية و المزايا الفردية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض دون التطرق إلى التفاوض كعملية شاملة و متكاملة .

و هكذا تصطبغ التعاريف المقدمة بشأن التفاوض، بحسب اختصاص و مرجعية كل باحث و هو ما أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لهذا المفهوم.

و سيتم الأخذ بالتعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب William Mark Habeeb بفضل تمكنه من تلمس جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، وجود قضية محل تفاوض. و يذهب وليام مارك حبيب على أنه : " تقتضي عملية التفاوض بذل مجهدات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. ويعود الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر "[1].

---

[1] - William Mark Habeeb, **Power and tactics in international negotiation**: how weak nations bargain with strong nations, Baltimore and London : the john Hopkins University Press,1988, p 12.

و بناءا على هذه التعاريف المستعرضة تجدر الإشارة أن التفاوض يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي :

1 - **الموقف التفاوضي** : يقوم الموقف التفاوضي على الفعل و رد الفعل و على التأثير و التأثر و يستخدم فيه كل طرف قدراته ومهاراته، بالإضافة إلى التعرف على الفترة التاريخية التي مرت بها القضية و مدى تعقد الموقف وغموضه.

و يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من العناصر هي كالأتي[1] :

- **الترابط** : و هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى كلي لعناصر القضية المتفاوض بشأنها.

– **التركيب** : يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها و يسهل تناولها في إطارها الجزئي و كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

– **إمكانية التعرف والتمييز** : وهو خلو الموقف التفاوضي من الغموض و لبس مما يسهل التعرف عليه وتمييزه .

– الاتساع المكاني و الزماني : و يقصد به المكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها والإطار التاريخي الذي يتم التفاوض فيه.

– **التعقيد** : تتفاعل داخل الموقف التفاوضي مجموعة من العوامل و يتشكل من العديد من الأبعاد و الجوانب، التي يجب الإلمام بها جميعا حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح.

– **الغموض** : يجب أن يحيط الموقف التفاوضي ضلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى التقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة البيانات والمعلومات التي تكفل توضيح الموقف، خاصة وأن شك يرتبط دائما بنوايا و دوافع والمعتقدات المفاوض الآخر.

---

[1] - معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن ، دروس في علم التفاوض ، الموقع : http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/209.htm . تم تصفحه يوم 13 – 2 - 2010 .

2- أطراف التفاوض : يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

و من هنا، فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، و هي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، و إلى أطراف غير مباشرة و هي الأطراف التي تشكل القوى الضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض و يمكن أن تؤثر على سير المفاوضات ونتائجها.[1]

3- القضية التفاوضية : تحديد القضية وجعلها محل اهتمام مختلف الأطراف بضبط مجالها و حجمها مع تقديم إيضاحات حول طبيعة العمل المطلوب القيام به وتقديم دليل مقنع بان التعامل مع هذه القضية سوف يحقق مكاسب جميع الأطراف، لا سيما إذا كانت القضية ذات امتدادات عالمية.

و قد تطرح القضية من قبل طرف أو أكثر. و غالبا ما يقدم الطرف المبادر بطرح و تحديد قضية أدلة علمية أو نظريات. على سبيل المثال مفاوضات الأمم المتحدة حول طبقة الأوزون. يذكر أن تحديد القضية قد يتضمن طرح مقاربة مختلفة جذريا للتعاون الدولي. كاستخدام مفهوم التكلفة الزائدة المستخدم في إطار سهولة البيئة العالمية أو الدعوة إلى إنشاء صندوق دعم شراء اللقاح في مجال الصحة.

4- الهدف التفاوضي : يقوم المفاوض على تحديد أهدافه منذ البداية، و التي على أساسها يتم تحديد البدائل و إستراتيجيات التفاوض.

[1] - تركي بن نايف الدعجاني ، **مهارات التفاوض و دورها في مواجهة الأزمات الأمنية** ، رسالة مقدمة للاستكمال متطلبات درجة الماجستير علو م قانونية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،1430 هــ/ 2009 ، ص 61.

المطلب الثاني : ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتفاوض :

1-التقنيات : تعتبر التقنية جزء من الإستراتيجية كونها مقاربة للظاهرة من منظور شامل تدير الفعل بنفس المنطق و في مدة معينة ومحددة، تتطلع إلى المحصلة النهائية بدلا من المزايا التي قد تحصل عليها من مواقف ظرفية خاصة. و تحدد التقنيات الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

2- التكتيكات : هي إجراءات خاصة تكمل الإستراتيجية. وهي مباريات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص المتاحة أو الظرفية لتجاوز العقبات التي تعتريه، و يجري استخدامها حينما تكون الأهداف قريبة نسبيا و لا حاجة إلى وضع تقسيم إضافي للعملية التفاوضية.[1]

في هذا الإطار يعرف أبوشيخة نادر التكتيكات على أنها : " أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب. بالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تعني جميعا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى اتفاق على الشروط أقرب ما تكون إلى وجهة نظر المفاوض و تحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.[2]

3- القضية : ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها والتي تعتبر جزءا من احتياجاتهم، و مطالبهم أو عروضهم".

4- المحصلة : المحصلة OUTCOME: " هي نهاية التفاعل في الاتفاق، و حساب مقدار الربح و الخسارة لكل طرف أو لمجموع الأطراف. و يمكن أن تكون المحصلة تحول القيمة من طرف إلى آخر و يمكن أن تكون حل مشترك للقضية و من ثم تحقيق مكاسب مشتركة[3].

5- البديل الأفضل: Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

---

[1] - عبد الله راقدي، المرجع السابق، ص105 .

[2] - أبوشيخة نادر ، **أصول التفاوض** ، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص25.

[3] John S ,Odell, » International Negotiation Creating Data" **on International Negotiation Strategies Alternatives** and Outcomes, 20 April 2001, P02 . تم تصفحه يوم : 12- 2 – 2010. الموقع www.netamericas.org/Researchpapers/Documents/Odell/Odell3.doc, p 13.

يشير البديل الأفضل في المفوضات إلى أفضل مسار يمكن أن يسلكه طرف من الأطراف في المحدثات التي وصلت إلى نفق مسدود. فيدخل كل طرف في المفاوضات على أمل التوصل إلى اتفاق جيد مقارنة بما يحققه في كل حال لم يدخل في عملية التفاوض. و يمكن أن يتغير بديل الأفضل للطرف عبر الوقت و يمكن أن تقاس قيمته من حيث المبدأ بشكل مستمر على مدار المفاوضات[1].

المساومة : Bargain. يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحيانا يصل محتوى الموضوع بالأفعال أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام .

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحيانا يكون هناك وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود قضية أو أكثر للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع ولكن في حال حصل اختلاف بين المشاركين في العملية التفاوضية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل، تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التساومية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله. وتمثل النتيجة النهائية المتفق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التساومية المشار إليها[2].

---

[1] - Ibid , p 10.

[2] - عبد الله راقدي ، **مفاوضات الشراكة الأوروبية – الجزائرية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية ، 2003 /2004 ، ص17.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التفاوضية.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التفاوضية.

تعتبر الإستراتيجية " Strategy " من بين المفاهيم الكثيرة التي وقف عندها الكثير من الباحثين يستكشفون أبعادها و يسلطون الضوء على ماهيتها. و هي كمصطلح تعود إلى التعبير الإغريقي استراتجيوس startegos الذي أورده الإغريقي أوليسند في كتابه " تعليمات عسكرية للقادة "، و قصد به فن القائد و في هذا السياق تعرف الإستراتيجية على أنها : " العلم و الفن الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب، أو أنها العلم و الفن الخاصان بالقيادة العسكرية الذين يتواصل بهما مجابهو عدو في معركة في ظروف مواتية " .

و يعرف كارل فون كلاوزفيتز "Carl von Clausewitz" الإستراتيجية على أنها "استخدام الإشتبكات كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " [1]، و تعتبر الإستراتيجية جزء من العملية التفاوضية، و هي سلسلة من الإجراءات تنصب على مطالب الأطراف و اقتراحات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى اتفاق، و تغيير سلوك فاعل واحد على الأقل[2]"، و يعرف محسن الخضيري الإستراتيجية التفاوضية على أنها : " الإطار العام الأكبر من حيث الحجم و الأوسع من حيث المساحة و المدى و الأشمل من حيث حجم الموضوع و الأطول و الأبعد بالنسبة للزمن و الذي يتم بناءا عليه تناول القضية التفاوضية من حيث أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين " [3].

---

[1] ـ أبو عامر علاء ، **العلاقات الدولية ، الظاهرة و العلم ، الدبلوماسية و الإستراتجية** ،عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 184.

[2]- John S ,Odell, Op.Cit.

[3] ـ محسن أحمد الخضيري ، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن** ، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية 1988، ص 190.

الحديث عن مفهوم الإستراتيجية بحسب كريستوف ديبون Dupont Christophe يثير عدد من الأفكار الأساسية التي يقتضي التعامل معها بحذر، و التي من بينها :

– الفكرة المتعلقة بالكيفية التي من خلالها مقاربة نشاط أو مشكلة ما في ظل تصور شامل موجه نحو المستقبل.

– مسألة وجود إرادة تسعى للوصول إلى بعض الأهداف ذات الأولوية.

– قضية انتقاء الأفعال الهامة المتجانسة و المتكيفة.

و يعرفها على أنها : " انتقاء أولي للتحركات الأساسية التي يرتجى منها دفع المفاوضات في اتجاه الأهداف الكبرى، و هذا من خلال التعامل معها كمجموعة و في ظل الأخذ في الاعتبار الظروف المرافقة لتحقيق هذه الأهداف ".

إذن فالإستراتيجية تقتضي أن يكون هناك تصور عام و شامل مسبق للمسار الذي ستأخذه المفاوضات و هي عكس التكتيكات، تتحدد عبرها الأهداف التي يجب تحقيقها، لكن يمكن تأجيلها ولا تتسم بالصرامة، و على ضوء هذه الأهداف يتم تنظيم الفعل[1].

المطلب الثاني: تصنيف إستراتيجية التفاوض.

إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تحدد الإستراتيجية المختارة . و يلجأ المفاوض إلى تبني الإستراتيجية التي تعد مناسبة للقضية المتفاوض بشأنها. وعموما يتم اتخاذ عدة معايير في تصنيف إستراتيجيات التفاوض و التي غالبا ما توجد في معظم الدراسات التي توصف الإستراتيجية التفاوضية . و هي كالآتي :

[1] - Dupont, Christophe, **La Négociation : Conduite, Théorie, Application**, France : Dalloz, 1982, P,65 .

– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت و الطريقة إلى إستراتيجية متى؟وإستراتيجية كيف و أين ؟.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين إلى : إستراتيجية هجومية، إستراتيجية دفاعية إستراتيجية تعاونية، إستراتيجية توزيعية و إستراتيجية نظام الحزمة.... الخ.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لمنهجي التفاوض إلى : إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة و إستراتيجيات منهج الصراع.

1– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت والطريقة ومكان .

أ– **إستراتيجية متى ؟** when : هي الاستخدام الأمثل لعنصر الوقت، و يفضل استخدامها في المواقف التفاوضية الديناميكية أي أنها تتميز بإمكانية إدخال عناصر جديدة في الصورة، كذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف آخر يتسم بوجود أبعاد أو عناصر جديدة. وتشمل هذه الإستراتيجية على التكتيكات التالية :

– **شراء الوقت** Time Buging: يتم استخدام هذا التكتيك عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة المطروحة علية، و لكن بدلا من ذلك يحاول الحصول على الوقت أكبر للإجابة على الأسئلة، و ذلك لكسب الوقت للتفكير[1].

– **المفاجأة :** Surprise يتضمن هذا التكتيك التغير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة النقاش أو التفاوض هذا التغير يكون بصفة عامة مثير و متطرف على الرغم من أن هذا التغير قد لا يكون مطلوب في جميع الأحوال. و يمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة أو محاولة استخدام مدخل جديد للتفاوض. و عادة يعكس ذلك الحصول على تنازلات من الخصم .

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، **التفاوض** : **إستراتيجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية،** الإسكندرية، دار الجامعة 2005، ص 272.

و قد يؤدي تكتيك المفاجأة إلى نجاح المفاوضات أو العكس[1].

– **فرض أمر الواقع** You must Accept it: و شعار هذا التكتيك " الأمر متروك لك ..."، و هو تكتيك ذو درجة عالية من المخاطر على الرغم من جاذبيته للعديد من المفاوضين، و يتمثل في قيام أحد أطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف الآخر.ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعاله تجاه هذا التصرف [2].

– **الانسحاب الظاهر :** Pretending withdrawal : يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت و التنظيم الذاتي، و القليل من الخداع. حيث يقدم أحد أطراف التفاوض على إقناع الطرف الآخر أو الخصم بأنه قد انسحب من المفاوضات في حين أنه مازال في الواقع يأمل في استمرار المفاوضات و تملك زمام الأمور، و من الواضح أن الهدف النهائي هو إقناع الخصم بتقديم بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا و التي تدعم من موقع الطرف الأول في عملية التفاوض[3].

– **الانسحاب الهادئ** Bland withdrawal : شعار هذا التكتيك " من أنا " . و هو يعني قيام المفاوض بإتباع سلوك معين يحصل به على بعض الميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، و إعلان لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

– **الكر و الفر أو التحول** Reversal : و شعار هذه الإستراتيجية " يمكنك التحرك نحو الأمام أو للخلف " و تعبر عن استعداد المفاوض لتحويل موقفه طبقا لظروف التفاوض و ملابساته، و يكون المفاوض في هذه الحالة مستعدا للكر و الفر و الزيادة و النقصان، و تقديم العروض و سحبها حسب مقتضيات مصلحته[4].

---

[1] - المرجع نفسه، ص 274.
[2] - حسن وجيه محمد ، **مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي** ، عالم المعرفة ، 1990، ص 43.
[3] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، المرجع السابق،، ص 275 .
[4] - المرجع نفسه، ص 274.

ب- إستراتيجيات كيف و أين How and where : تتضمن هذه الإستراتيجية مجموعة من الإستراتيجيات، و عدة مداخل و تكتيكات لتحقيق التفاوض الفعال. و معرفة المفاوض و خبرته بالعديد من هذه الإستراتيجيات يزيد من فرصته في تحقيق النجاح في العملية التفاوضية. و تتمثل هذه الإستراتيجيات في الأتي :

- **إستراتيجية المشاركة في العمل** : و شعار هذه الإستراتيجية " نحن أصدقاء " و فيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون الأطراف الأخرى بطريقة مباشرة، و لكي تنجح المشاركة لابد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يكون فيهم اتحاد أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم الآخر الذي بحاجة إلى المعونة[1].

- **إستراتيجية المساهمة** Association : شعار هذه الإستراتيجية " أحملني و أحملك " you and me kid " أو " مرة لك و مرة عليك " و تستخدم هذه عندما يقدم أحد أطراف التفاوض تنازلا لخصمه الذي يرى فيه فرصة لإدخاله سوق جديدة أو الحصول على مكاسب مستقبلية[2].

- **إستراتيجية خطو خطوة** Step by step : شعار إستراتيجية التدرج هو " الاتفاق خطوة خطوة ".

و في ظل هذه الإستراتيجية يقوم المفاوض بتجزئة القضية إلى عدة أجزاء، بحيث يناقش كل جزء على حدة ثم ينتقل إلى الجزء الذي يليه، و هكذا.

و يقول " Nierenberg " إنها تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو انعدام الثقة بينهم، أو خبرتهم في التعامل المحدود[3].

---

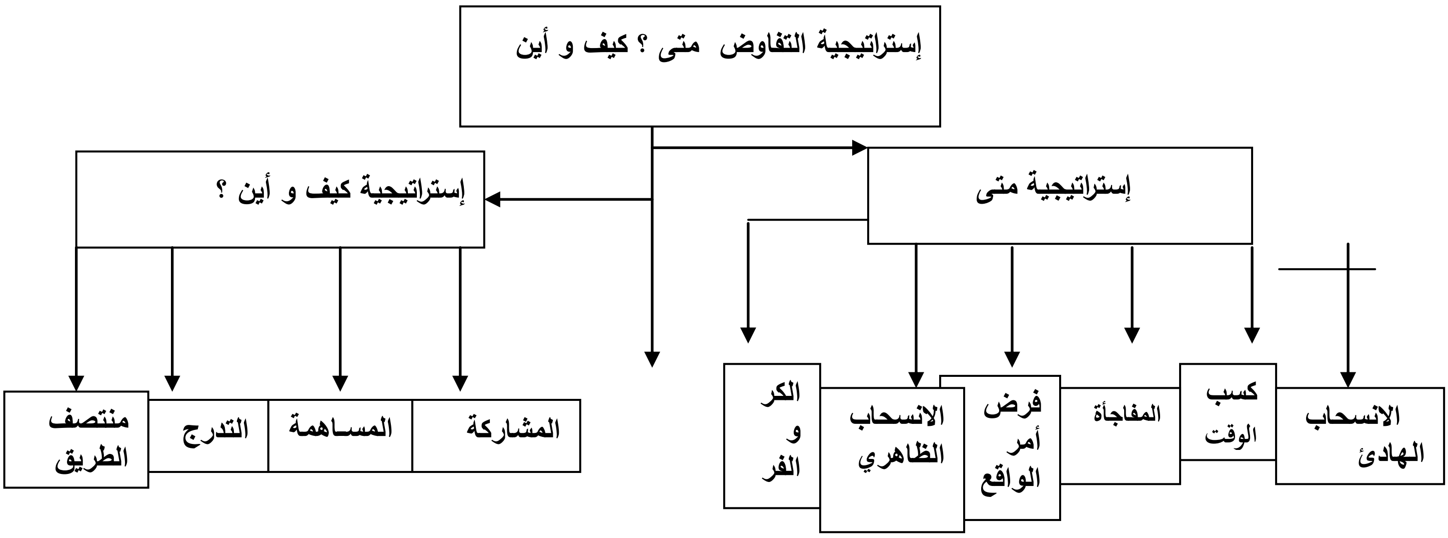
[1] - المرجع نفسه، ص 275.

[2] - حسن وجيه محمد، المرجع السابق الذكر ، ص 46.

[3] - Brian J. Dietmeyer , Rob kaplan , **strategic negotiation** , A Break through 4- step process for effective business Negotiation , 2004 , p 25.

- **إستراتيجية منتصف الطريق : Midway** " شعارها " نقسم البلد نصفين " يصلح هذا التكتيك في معالجة القضايا التفاوضية التي يتباعد فيها موقع كل طرف عن الآخر إلى حد كبير مع رغبة كل طرف في التوصل إلى اتفاق و تعظيم المكاسب المشتركة لجميع الأطراف.[1]

الشكل : (رقم 1): يبين تصنيفات إستراتيجية التفاوض على أساس الوقت و الطريقة و مكان .



المصدر: من إعداد الباحثة.

2- **تصنيف إستراتيجية التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين :**

الإستراتيجية الهجومية Offensive Strategy : تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون موقف أحد الأطراف هجومي منذ بداية المفاوضات و الذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية للحصول على أفضل المزايا، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعظيم المزايا، أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر أو إلى رد الاعتبار.

---
[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، مرجع سابق، ص 278.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب التمسك بالحدود للمفاوض مع الضغط المستمر للإجبار الطرف الآخر على قبولها. كما تتطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض.

و تتلخص أهم مظاهر هذه الإستراتيجية فيما يلي[1] :

- موقف هجومي من بداية الجلسة التفاوضية.
- سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.
- التلميح بالقوة و التهديد بالمقاطعة.
- عدم التراجع بسهولة أو بسرعة.

- **الإستراتيجية الدفاعية** Defensive Strategy : تنطوي على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده و أوضاعه التفاوضية. كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو الرغبة في الحصول على تنازلات من الجانب الآخر، أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه، أو إلى تصحيح الأوضاع و المحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

و من بين الظروف التي تدفع المفاوض إلى تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

- عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف.
- في حالة المواجهة الهجومية من الطرف الآخر.

[1] - المرجع نفسه، ص 280

الفصل الثالث : مسار الإستراتيجية التفاوضية النووية الإيرانية – القوى الدولية – 2003 – 2010.

يعالج هذا الفصل مسار إستراتيجية التفاوض الإيراني حول برنامجها النووي عبر محطتين حيث تبدأ المحطة الأولى في أواخر عهدة الرئيس خاتمي، أما ثانية في عهد الرئيس نجاد، ثم استشراف مستقبل إستراتيجية التفاوضية النووية، عليه انتظمت الدراسة في أربع مباحث :

المبحث الأول : مصادر القوة التفاوضية لإيران.

المبحث الثاني : الإستراتيجية التفاوضية في عهد الرئيس خاتمي.

المبحث الثالث : الثابت و المتغير في إستراتيجية التفاوض في عهد الرئيس نجاد.

المبحث الرابع : سيناريوهات الإستراتيجية التفاوضية النووية الإيرانية.

المبحث الأول : مصادر القوة التفاوضية لإيران.

المطلب الأول : القوة المرتبطة بالموارد الكلية للدولة.

المبحث الأول : الإطار المفهوماتي لتحليل المفاوضات الدولية.

قبل الدخول في أي دراسة علمية لابد من ضبط المفاهيم و المنطلقات الأساسية لهذه الدراسة. فدراسة المفاهيم خطوة أساسية و عملية في تأسيس إدراك متبادل و فهم مشترك للموضوع قيد الدراسة.

المطلب الأول : تعريف التفاوض

إن التفاوض من أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات السياسية و العلاقات الدولية. و يعرف روبرت بوند Robert Bond التفاوض على انه " عملية بين متنازعين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق أو صفقة، بحيث يسعى كل طرف للحصول على أقصى حد من المنافع في هذا الاتفاق أو الصفقة "[1]. و يقول مايك بدلر M . Pedler في تعريفه للتفاوض على : " أنه تباحث من طرف آخر بهدف التراضي أو الاتفاق "[2].

و يعرف الدكتور علي صادق أبو هيف التفاوض بأنه:" تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، و يكون تبادل الآراء شفاهة أو في مذكرات مكتوبة، أو بالطريقتين معا و إذا كان النزاع مما يحتاج حله لتدخل فني كتعين الحدود بين دولتين متجاورتين، ألفت الدولتان لجنة فنية مختلطة من مندوبين عن كل منهما تتولى دراسة موضوع النزاع و وضع تقرير يسترشد المفاوضين الأصليين "[3].

-1- Robert bond ,**Negotiating tactics and ternique for software and Hi-teck agreements**. Thorogood limited ,London,1988.p16

2- M.Pedler ,negotiation skills , **Jornal of Europen Industrial Tranning** , Vol 1.p.T.N°=4, N°5, 1977.P18.

[2]Ibid.P18.

[3] - علي صادق أبو هيف ، **القانون الدولي العام** ، الإسكندرية ، دار المعارف ، 1960، ص 730.

و يعرف بول S.P. poole التفاوض بالاستناد على المميزات التي يتحلى بها المفاوض بأنه " المفاوض الجيد هو ذلك الذي يمتلك سرعة البديهية، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود و يعرف كيف يكون متواضعا و حازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذبا، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته "[1].

و إذا كان تعريف روبرت بوند قد أشار إلى العملية التفاوضية على أنها عملية توزيعية فقط فتعريفه يبقى ناقصا، في حين التعاريف سابقة الذكر ركزت على مكونات العملية التفاوضية و المزايا الفردية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض دون التطرق إلى التفاوض كعملية شاملة و متكاملة .

و هكذا تصطبغ التعاريف المقدمة بشأن التفاوض، بحسب اختصاص و مرجعية كل باحث و هو ما أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لهذا المفهوم.

و سيتم الأخذ بالتعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب William Mark Habeeb بفضل تمكنه من تلمس جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، وجود قضية محل تفاوض. و يذهب وليام مارك حبيب على أنه : " تقتضي عملية التفاوض بذل مجهدات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. ويعود الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر "[2].

[1] - عبد الله راقدي، " دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، باتنة، مؤسسة سرار للطباعة الصناعية، العدد19، ديسمبر 2008، ص105 .

[2] - William Mark Habeeb, **Power and tactics in international negotiation**: how weak nations bargain with strong nations, Baltimore and London : the john Hopkins University Press,1988, p 12.

و بناءا على هذه التعاريف المستعرضة تجدر الإشارة أن التفاوض يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي :

1 – الموقف التفاوضي : يقوم الموقف التفاوضي على الفعل و رد الفعل و على التأثير و التأثر و يستخدم فيه كل طرف قدراته ومهاراته، بالإضافة إلى التعرف على الفترة التاريخية التي مرت بها القضية و مدى تعقد الموقف وغموضه.

و يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من العناصر هي كالأتي[1] :

– **الترابط** : و هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى كلي لعناصر القضية المتفاوض بشأنها.

– التركيب : يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها و يسهل تناولها في إطارها الجزئي و كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

– إمكانية التعرف والتمييز : وهو خلو الموقف التفاوضي من الغموض و لبس مما يسهل التعرف عليه وتمييزه .

– الاتساع المكاني و الزماني : و يقصد به المكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها والإطار التاريخي الذي يتم التفاوض فيه.

– التعقيد : تتفاعل داخل الموقف التفاوضي مجموعة من العوامل و يتشكل من العديد من الأبعاد و الجوانب، التي يجب الإلمام بها جميعا حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح.

– الغموض : يجب أن يحيط الموقف التفاوضي ضلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى التقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة البيانات والمعلومات التي تكفل توضيح الموقف، خاصة وأن شك يرتبط دائما بنوايا و دوافع والمعتقدات المفاوض الآخر.

[1] - معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن ، دروس في علم التفاوض ، الموقع :
. http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/209.htm تم تصفحه يوم 13 – 2 - 2010 .

2- أطراف التفاوض : يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

و من هنا، فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، و هي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، و إلى أطراف غير مباشرة و هي الأطراف التي تشكل القوى الضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض و يمكن أن تؤثر على سير المفاوضات ونتائجها.[1]

3- القضية التفاوضية : تحديد القضية وجعلها محل اهتمام مختلف الأطراف بضبط مجالها و حجمها مع تقديم إيضاحات حول طبيعة العمل المطلوب القيام به وتقديم دليل مقنع بان التعامل مع هذه القضية سوف يحقق مكاسب جميع الأطراف، لا سيما إذا كانت القضية ذات امتدادات عالمية.

و قد تطرح القضية من قبل طرف أو أكثر. و غالبا ما يقدم الطرف المبادر بطرح و تحديد قضية أدلة علمية أو نظريات. على سبيل المثال مفاوضات الأمم المتحدة حول طبقة الأوزون. يذكر أن تحديد القضية قد يتضمن طرح مقاربة مختلفة جذريا للتعاون الدولي. كاستخدام مفهوم التكلفة الزائدة المستخدم في إطار سهولة البيئة العالمية أو الدعوة إلى إنشاء صندوق دعم شراء اللقاح في مجال الصحة.

4- الهدف التفاوضي : يقوم المفاوض على تحديد أهدافه منذ البداية، و التي على أساسها يتم تحديد البدائل و إستراتيجيات التفاوض.

---

[1] - تركي بن نايف الدعجاني ، **مهارات التفاوض و دورها في مواجهة الأزمات الأمنية** ، رسالة مقدمة للاستكمال متطلبات درجة الماجستير علو م قانونية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،1430 هـــ/ 2009 ، ص 61.

المطلب الثاني : ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتفاوض :

1-التقنيات : تعتبر التقنية جزء من الإستراتيجية كونها مقاربة للظاهرة من منظور شامل تدير الفعل بنفس المنطق و في مدة معينة ومحددة، تتطلع إلى المحصلة النهائية بدلا من المزايا التي قد تحصل عليها من مواقف ظرفية خاصة. و تحدد التقنيات الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

2- التكتيكات : هي إجراءات خاصة تكمل الإستراتيجية. وهي مباريات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص المتاحة أو الظرفية لتجاوز العقبات التي تعتريه، و يجري استخدامها حينما تكون الأهداف قريبة نسبيا و لا حاجة إلى وضع تقسيم إضافي للعملية التفاوضية.[1]

في هذا الإطار يعرف أبوشيخة نادر التكتيكات على أنها : " أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب. بالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تعني جميعا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى اتفاق على الشروط أقرب ما تكون إلى وجهة نظر المفاوض و تحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.[2]

3- القضية : ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها والتي تعتبر جزءا من احتياجاتهم، و مطالبهم أو عروضهم".

4- المحصلة : المحصلة OUTCOME: " هي نهاية التفاعل في الاتفاق، و حساب مقدار الربح و الخسارة لكل طرف أو لمجموع الأطراف. و يمكن أن تكون المحصلة تحول القيمة من طرف إلى آخر و يمكن أن تكون حل مشترك للقضية و من ثم تحقيق مكاسب مشتركة[3].

5- البديل الأفضل: Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

---

[1] - عبد الله راقدي، المرجع السابق، ص105 .

[2] - أبوشيخة نادر ، **أصول التفاوض** ، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص25.

[3] John S ,Odell, » International Negotiation Creating Data" **on International Negotiation Strategies Alternatives** and Outcomes, 20 April 2001, P02 . .2010 – 2 -12 : تم تصفحه يوم الموقعwww.netamericas.org/Researchpapers/Documents/Odell/Odell3.doc, p 13.

يشير البديل الأفضل في المفوضات إلى أفضل مسار يمكن أن يسلكه طرف من الأطراف في المحدثات التي وصلت إلى نفق مسدود. فيدخل كل طرف في المفاوضات على أمل التوصل إلى اتفاق جيد مقارنة بما يحققه في كل حال لم يدخل في عملية التفاوض. و يمكن أن يتغير بديل الأفضل للطرف عبر الوقت و يمكن أن تقاس قيمته من حيث المبدأ بشكل مستمر على مدار المفاوضات[1].

المساومة : Bargain. يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحيانا يصل محتوى الموضوع بالأفعال أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام .

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحيانا يكون هناك وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود قضية أو أكثر للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع ولكن في حال حصل اختلاف بين المشاركين في العملية التفاوضية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل، تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التساومية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله. وتمثل النتيجة النهائية المتفق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التساومية المشار إليها[2].

---

[1] - Ibid , p 10.

[2] - عبد الله راقدي ، **مفاوضات الشراكة الأوروبية – الجزائرية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية ، 2003 /2004 ، ص17.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التفاوضية.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التفاوضية.

تعتبر الإستراتيجية " Strategy " من بين المفاهيم الكثيرة التي وقف عندها الكثير من الباحثين يستكشفون أبعادها و يسلطون الضوء على ماهيتها. و هي كمصطلح تعود إلى التعبير الإغريقي استراتجيوس startegos الذي أورده الإغريقي أوليسند في كتابه " تعليمات عسكرية للقادة "، و قصد به فن القائد و في هذا السياق تعرف الإستراتيجية على أنها : " العلم و الفن الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب، أو أنها العلم و الفن الخاصان بالقيادة العسكرية الذين يتواصل بهما مجابهو عدو في معركة في ظروف مواتية " .

و يعرف كارل فون كلاوزفيتز "Carl von Clausewitz" الإستراتيجية على أنها "استخدام الإشتبكات كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " [1]، و تعتبر الإستراتيجية جزء من العملية التفاوضية، و هي سلسلة من الإجراءات تنصب على مطالب الأطراف و اقتراحات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى اتفاق، و تغيير سلوك فاعل واحد على الأقل[2]"، و يعرف محسن الخضيري الإستراتيجية التفاوضية على أنها : " الإطار العام الأكبر من حيث الحجم و الأوسع من حيث المساحة و المدى و الأشمل من حيث حجم الموضوع و الأطول و الأبعد بالنسبة للزمن و الذي يتم بناءا عليه تناول القضية التفاوضية من حيث أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين " [3].

[1] - أبو عامر علاء ، **العلاقات الدولية ، الظاهرة و العلم ، الدبلوماسية و الإستراتجية** ،عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 184.

[2]- John S ,Odell, Op.Cit.

[3] - محسن أحمد الخضيري ، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن** ، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية 1988، ص 190.

الحديث عن مفهوم الإستراتيجية بحسب كريستوف ديبون Dupont Christophe يثير عدد من الأفكار الأساسية التي يقتضي التعامل معها بحذر، و التي من بينها :

– الفكرة المتعلقة بالكيفية التي من خلالها مقاربة نشاط أو مشكلة ما في ظل تصور شامل موجه نحو المستقبل.

– مسألة وجود إرادة تسعى للوصول إلى بعض الأهداف ذات الأولوية.

– قضية انتقاء الأفعال الهامة المتجانسة و المتكيفة.

و يعرفها على أنها : " انتقاء أولي للتحركات الأساسية التي يرتجى منها دفع المفاوضات في اتجاه الأهداف الكبرى، و هذا من خلال التعامل معها كمجموعة و في ظل الأخذ في الاعتبار الظروف المرافقة لتحقيق هذه الأهداف ".

إذن فالإستراتيجية تقتضي أن يكون هناك تصور عام و شامل مسبق للمسار الذي ستأخذه المفاوضات و هي عكس التكتيكات، تتحدد عبرها الأهداف التي يجب تحقيقها، لكن يمكن تأجيلها ولا تتسم بالصرامة، و على ضوء هذه الأهداف يتم تنظيم الفعل[1].

المطلب الثاني: تصنيف إستراتيجية التفاوض.

إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تحدد الإستراتيجية المختارة . و يلجأ المفاوض إلى تبني الإستراتيجية التي تعد مناسبة للقضية المتفاوض بشأنها. وعموما يتم اتخاذ عدة معايير في تصنيف إستراتيجيات التفاوض و التي غالبا ما توجد في معظم الدراسات التي توصف الإستراتيجية التفاوضية . و هي كالآتي :

[1] - Dupont, Christophe, **La Négociation : Conduite, Théorie, Application**, France : Dalloz, 1982, P,65 .

– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت و الطريقة إلى إستراتيجية متى؟وإستراتيجية كيف و أين ؟.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين إلى : إستراتيجية هجومية، إستراتيجية دفاعية إستراتيجية تعاونية، إستراتيجية توزيعية و إستراتيجية نظام الحزمة.... الخ.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لمنهجي التفاوض إلى : إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة و إستراتيجيات منهج الصراع.

1– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت والطريقة ومكان .

أ– **إستراتيجية متى ؟** when : هي الاستخدام الأمثل لعنصر الوقت، و يفضل استخدامها في المواقف التفاوضية الديناميكية أي أنها تتميز بإمكانية إدخال عناصر جديدة في الصورة، كذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف آخر يتسم بوجود أبعاد أو عناصر جديدة. وتشمل هذه الإستراتيجية على التكتيكات التالية :

– **شراء الوقت** Time Buging: يتم استخدام هذا التكتيك عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة المطروحة علية، و لكن بدلا من ذلك يحاول الحصول على الوقت أكبر للإجابة على الأسئلة، و ذلك لكسب الوقت للتفكير[1].

– **المفاجأة :** Surprise يتضمن هذا التكتيك التغير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة النقاش أو التفاوض هذا التغير يكون بصفة عامة مثير و متطرف على الرغم من أن هذا التغير قد لا يكون مطلوب في جميع الأحوال. و يمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة أو محاولة استخدام مدخل جديد للتفاوض. و عادة يعكس ذلك الحصول على تنازلات من الخصم .

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، **التفاوض** : **إستراتيجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية**، الإسكندرية، دار الجامعة 2005، ص 272.

و قد يؤدي تكتيك المفاجأة إلى نجاح المفاوضات أو العكس[1].

– **فرض أمر الواقع** You must Accept it: و شعار هذا التكتيك " الأمر متروك لك ..."، و هو تكتيك ذو درجة عالية من المخاطر على الرغم من جاذبيته للعديد من المفاوضين، و يتمثل في قيام أحد أطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف الآخر.ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعاله تجاه هذا التصرف [2].

– **الانسحاب الظاهر :** Pretending withdrawal : يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت و التنظيم الذاتي، و القليل من الخداع. حيث يقدم أحد أطراف التفاوض على إقناع الطرف الآخر أو الخصم بأنه قد انسحب من المفاوضات في حين أنه مازال في الواقع يأمل في استمرار المفاوضات و تملك زمام الأمور، و من الواضح أن الهدف النهائي هو إقناع الخصم بتقديم بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا و التي تدعم من موقع الطرف الأول في عملية التفاوض[3].

– **الانسحاب الهادئ** Bland withdrawal : شعار هذا التكتيك " من أنا " . و هو يعني قيام المفاوض بإتباع سلوك معين يحصل به على بعض الميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، و إعلان لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

– **الكر و الفر أو التحول** Reversal : و شعار هذه الإستراتيجية " يمكنك التحرك نحو الأمام أو للخلف " و تعبر عن استعداد المفاوض لتحويل موقفه طبقا لظروف التفاوض و ملابساته، و يكون المفاوض في هذه الحالة مستعدا للكر و الفر و الزيادة و النقصان، و تقديم العروض و سحبها حسب مقتضيات مصلحته[4].

---

[1] - المرجع نفسه، ص 274.
[2] - حسن وجيه محمد ، **مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي** ، عالم المعرفة ، 1990، ص 43.
[3] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، المرجع السابق،، ص 275 .
[4] - المرجع نفسه، ص 274.

ب- إستراتيجيات كيف و أين How and where : تتضمن هذه الإستراتيجية مجموعة من الإستراتيجيات، و عدة مداخل و تكتيكات لتحقيق التفاوض الفعال. و معرفة المفاوض و خبرته بالعديد من هذه الإستراتيجيات يزيد من فرصته في تحقيق النجاح في العملية التفاوضية. و تتمثل هذه الإستراتيجيات في الأتي :

- **إستراتيجية المشاركة في العمل** : و شعار هذه الإستراتيجية " نحن أصدقاء " و فيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون الأطراف الأخرى بطريقة مباشرة، و لكي تنجح المشاركة لابد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يكون فيهم اتحاد أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم الآخر الذي بحاجة إلى المعونة[1].

- **إستراتيجية المساهمة** Association : شعار هذه الإستراتيجية " أحملني و أحملك " you and me kid " أو " مرة لك و مرة عليك " و تستخدم هذه عندما يقدم أحد أطراف التفاوض تنازلا لخصمه الذي يرى فيه فرصة لإدخاله سوق جديدة أو الحصول على مكاسب مستقبلية[2].

- **إستراتيجية خطو خطوة** Step by step : شعار إستراتيجية التدرج هو " الاتفاق خطوة خطوة ".

و في ظل هذه الإستراتيجية يقوم المفاوض بتجزئة القضية إلى عدة أجزاء، بحيث يناقش كل جزء على حدة ثم ينتقل إلى الجزء الذي يليه، و هكذا.

و يقول " Nierenberg " إنها تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو انعدام الثقة بينهم، أو خبرتهم في التعامل المحدود[3].

---

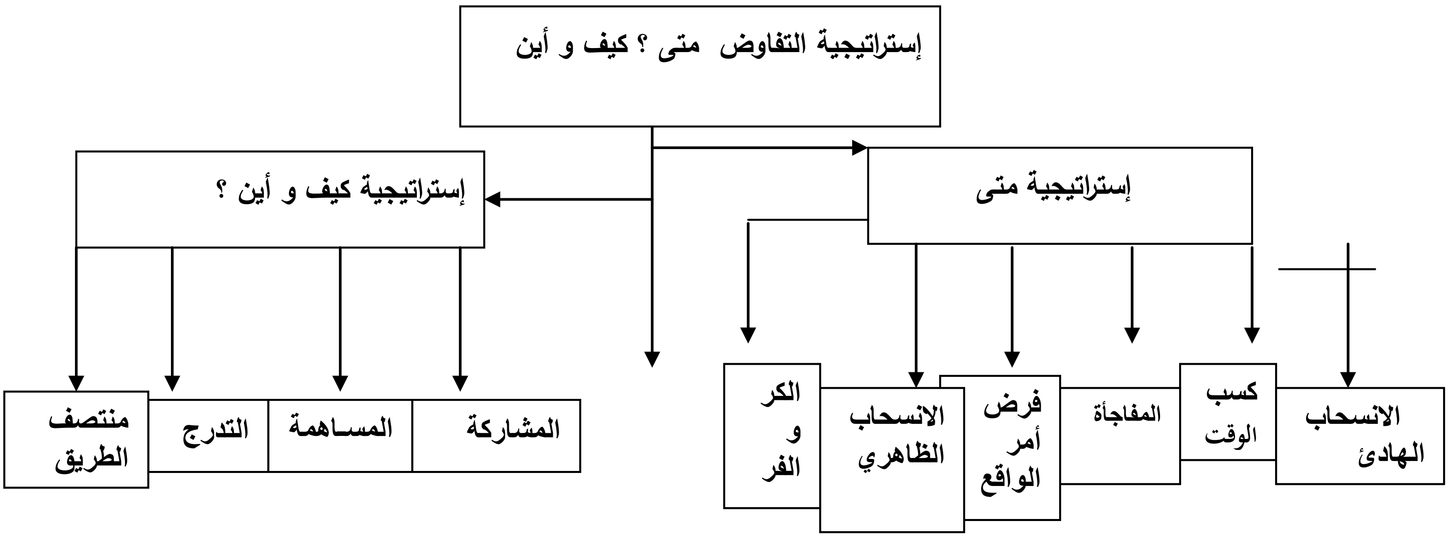
[1] - المرجع نفسه، ص 275.

[2] - حسن وجيه محمد، المرجع السابق الذكر ، ص 46.

[3] - Brian J. Dietmeyer , Rob kaplan , **strategic negotiation** , A Break through 4- step process for effective business Negotiation , 2004 , p 25.

- **إستراتيجية منتصف الطريق : Midway** " شعارها " نقسم البلد نصفين " يصلح هذا التكتيك في معالجة القضايا التفاوضية التي يتباعد فيها موقع كل طرف عن الآخر إلى حد كبير مع رغبة كل طرف في التوصل إلى اتفاق و تعظيم المكاسب المشتركة لجميع الأطراف.[1]

الشكل : (رقم 1): يبين تصنيفات إستراتيجية التفاوض على أساس الوقت و الطريقة و مكان .



المصدر: من إعداد الباحثة.

2- **تصنيف إستراتيجية التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين :**

الإستراتيجية الهجومية Offensive Strategy : تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون موقف أحد الأطراف هجومي منذ بداية المفاوضات و الذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية للحصول على أفضل المزايا، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعظيم المزايا، أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر أو إلى رد الاعتبار.

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، مرجع سابق، ص 278.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب التمسك بالحدود للمفاوض مع الضغط المستمر للإجبار الطرف الآخر على قبولها. كما تتطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض.

و تتلخص أهم مظاهر هذه الإستراتيجية فيما يلي[1] :

– موقف هجومي من بداية الجلسة التفاوضية.

– سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.

– التلميح بالقوة و التهديد بالمقاطعة.

– عدم التراجع بسهولة أو بسرعة.

– **الإستراتيجية الدفاعية** Defensive Strategy : تنطوي على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده و أوضاعه التفاوضية. كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو الرغبة في الحصول على تنازلات من الجانب الآخر، أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه، أو إلى تصحيح الأوضاع و المحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

و من بين الظروف التي تدفع المفاوض إلى تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

– عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف.

– في حالة المواجهة الهجومية من الطرف الآخر.

– **الإستراتيجية التعاونية :** " Collaborative Strategy " : يشير كوري إلى وجود عدة مصطلحات تحمل معنى الإستراتيجية التعاونية[2]. و تعرف هذه الإستراتيجية " على أنها نسق من الأنشطة يساعد –

المبحث الأول : الإطار المفهوماتي لتحليل المفاوضات الدولية.

[1] - المرجع نفسه، ص 280

[2] - ترد ضمن أدبيات إستراتيجيات التفاوض عدة مصطلحات تحمل معنى الإستراتجية التكاملية : فكوري يرى بان عملية الاتفاق المشتركة حول القضايا موضوع المواجهة و التي شرعوا في تحليلها و من ثم البحث لها عن الحلول متنوعة يمكن أن تشير إلى واحدة من هذه المصطلحات : التساوم القائم على قضية issue – based bargaining ، التساوم

قبل الدخول في أي دراسة علمية لابد من ضبط المفاهيم و المنطلقات الأساسية لهذه الدراسة. فدراسة المفاهيم خطوة أساسية و عملية في تأسيس إدراك متبادل و فهم مشترك للموضوع قيد الدراسة.

المطلب الأول : تعريف التفاوض

إن التفاوض من أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات السياسية و العلاقات الدولية. و يعرف روبرت بوند Robert Bond التفاوض على انه " عملية بين متنازعين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق أو صفقة، بحيث يسعى كل طرف للحصول على أقصى حد من المنافع في هذا الاتفاق أو الصفقة "[1]. و يقول مايك بدلر M . Pedler في تعريفه للتفاوض على : " أنه تباحث من طرف آخر بهدف التراضي أو الاتفاق "[2].

و يعرف الدكتور علي صادق أبو هيف التفاوض بأنه:" تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، و يكون تبادل الآراء شفاهة أو في مذكرات مكتوبة، أو بالطريقتين معا و إذا كان النزاع مما يحتاج حله لتدخل فني كتعين الحدود بين دولتين متجاورتين، ألفت الدولتان لجنة فنية مختلطة من مندوبين عن كل منهما تتولى دراسة موضوع النزاع و وضع تقرير يسترشد المفاوضين الأصليين ".[3]

و يعرف بول S.P. poole التفاوض بالاستناد على المميزات التي يتحلى بها المفاوض بأنه " المفاوض الجيد هو ذلك الذي يمتلك سرعة البديهية، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود

المتكامل integrative bargaining التساوم ربح – ربح ، التساوم التعاوني cooprrative bargaining ، تساوم المكاسب المشتركة multual gains . أنظر : Friedman R A , and Shapiro D L " Deeption and multual gains bargaining : Are they mutually exclusive , Negotiation Journal , 1995 p p 243 – 253.

-1- Robert bond ,**Negotiating tactics and ternique for software and Hi-teck agreements**. Thorogood limited ,London,1988.p16

2- M.Pedler ,negotiation skills , **Jornal of Europen Industrial Tranning** , Vol 1.p.T.N°=4, N°5, 1977.P18.

[2]Ibid.P18.

[3] - علي صادق أبو هيف ، **القانون الدولي العام** ، الإسكندرية ، دار المعارف ، 1960، ص 730.

و يعرف كيف يكون متواضعا و حازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذبا، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته "[1].

و إذا كان تعريف روبرت بوند قد أشار إلى العملية التفاوضية على أنها عملية توزيعية فقط فتعريفه يبقى ناقصا، في حين التعاريف سابقة الذكر ركزت على مكونات العملية التفاوضية و المزايا الفردية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض دون التطرق إلى التفاوض كعملية شاملة و متكاملة .

و هكذا تصطبغ التعاريف المقدمة بشأن التفاوض، بحسب اختصاص و مرجعية كل باحث و هو ما أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لهذا المفهوم.

و سيتم الأخذ بالتعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب William Mark Habeeb بفضل تمكنه من تلمس جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، وجود قضية محل تفاوض. و يذهب وليام مارك حبيب على أنه : " تقتضي عملية التفاوض بذل مجهدات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. ويعود الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر "[2].

---

[1] - عبد الله راقدي، " دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، باتنة، مؤسسة سرار للطباعة الصناعية، العدد19، ديسمبر 2008، ص105 .

[2] - William Mark Habeeb, **Power and tactics in international negotiation**: how weak nations bargain with strong nations, Baltimore and London : the john Hopkins University Press,1988, p 12.

و بناءا على هذه التعاريف المستعرضة تجدر الإشارة أن التفاوض يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي :

1 – الموقف التفاوضي : يقوم الموقف التفاوضي على الفعل و رد الفعل و على التأثير و التأثر و يستخدم فيه كل طرف قدراته ومهاراته، بالإضافة إلى التعرف على الفترة التاريخية التي مرت بها القضية و مدى تعقد الموقف وغموضه.

و يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من العناصر هي كالأتي[1] :

– **الترابط** : و هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى كلي لعناصر القضية المتفاوض بشأنها.

– **التركيب** : يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها و يسهل تناولها في إطارها الجزئي و كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

– **إمكانية التعرف والتمييز** : وهو خلو الموقف التفاوضي من الغموض و لبس مما يسهل التعرف عليه وتمييزه .

– الاتساع المكاني و الزماني : و يقصد به المكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها والإطار التاريخي الذي يتم التفاوض فيه.

– **التعقيد** : تتفاعل داخل الموقف التفاوضي مجموعة من العوامل و يتشكل من العديد من الأبعاد و الجوانب، التي يجب الإلمام بها جميعا حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح.

– **الغموض** : يجب أن يحيط الموقف التفاوضي ضلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى التقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة البيانات والمعلومات التي تكفل توضيح الموقف، خاصة وأن شك يرتبط دائما بنوايا و دوافع والمعتقدات المفاوض الآخر.

---

[1] - معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن ، دروس في علم التفاوض ، الموقع : http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/209.htm . تم تصفحه يوم 13 – 2 - 2010 .

2- أطراف التفاوض : يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

و من هنا، فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، و هي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، و إلى أطراف غير مباشرة و هي الأطراف التي تشكل القوى الضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض و يمكن أن تؤثر على سير المفاوضات ونتائجها.[1]

3- القضية التفاوضية : تحديد القضية وجعلها محل اهتمام مختلف الأطراف بضبط مجالها و حجمها مع تقديم إيضاحات حول طبيعة العمل المطلوب القيام به وتقديم دليل مقنع بان التعامل مع هذه القضية سوف يحقق مكاسب جميع الأطراف، لا سيما إذا كانت القضية ذات امتدادات عالمية.

و قد تطرح القضية من قبل طرف أو أكثر. و غالبا ما يقدم الطرف المبادر بطرح و تحديد قضية أدلة علمية أو نظريات. على سبيل المثال مفاوضات الأمم المتحدة حول طبقة الأوزون. يذكر أن تحديد القضية قد يتضمن طرح مقاربة مختلفة جذريا للتعاون الدولي. كاستخدام مفهوم التكلفة الزائدة المستخدم في إطار سهولة البيئة العالمية أو الدعوة إلى إنشاء صندوق دعم شراء اللقاح في مجال الصحة.

4- الهدف التفاوضي : يقوم المفاوض على تحديد أهدافه منذ البداية، و التي على أساسها يتم تحديد البدائل و إستراتيجيات التفاوض.

---

[1] - تركي بن نايف الدعجاني ، **مهارات التفاوض و دورها في مواجهة الأزمات الأمنية** ، رسالة مقدمة للاستكمال متطلبات درجة الماجستير علو م قانونية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،1430 هـ/ 2009 ، ص 61.

المطلب الثاني : ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتفاوض :

1-التقنيات : تعتبر التقنية جزء من الإستراتيجية كونها مقاربة للظاهرة من منظور شامل تدير الفعل بنفس المنطق و في مدة معينة ومحددة، تتطلع إلى المحصلة النهائية بدلا من المزايا التي قد تحصل عليها من مواقف ظرفية خاصة. و تحدد التقنيات الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

2- التكتيكات : هي إجراءات خاصة تكمل الإستراتيجية. وهي مباريات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص المتاحة أو الظرفية لتجاوز العقبات التي تعتريه، و يجري استخدامها حينما تكون الأهداف قريبة نسبيا و لا حاجة إلى وضع تقسيم إضافي للعملية التفاوضية.[1]

في هذا الإطار يعرف أبوشيخة نادر التكتيكات على أنها : " أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب. بالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تعني جميعا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى اتفاق على الشروط أقرب ما تكون إلى وجهة نظر المفاوض و تحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.[2]

3- القضية : ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها والتي تعتبر جزءا من احتياجاتهم، و مطالبهم أو عروضهم".

4- المحصلة : المحصلة OUTCOME: " هي نهاية التفاعل في الاتفاق، و حساب مقدار الربح و الخسارة لكل طرف أو لمجموع الأطراف. و يمكن أن تكون المحصلة تحول القيمة من طرف إلى آخر و يمكن أن تكون حل مشترك للقضية و من ثم تحقيق مكاسب مشتركة[3].

5- البديل الأفضل: Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

---

[1] - عبد الله راقدي، المرجع السابق، ص105 .

[2] - أبوشيخة نادر ، **أصول التفاوض** ، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص25.

[3] John S ,Odell**,** » International Negotiation Creating Data" **on International Negotiation Strategies Alternatives** and Outcomes, 20 April 2001, P02 . .2010 – 2 -12 : تم تصفحه يوم الموقعwww.netamericas.org/Researchpapers/Documents/Odell/Odell3.doc, p 13.

يشير البديل الأفضل في المفوضات إلى أفضل مسار يمكن أن يسلكه طرف من الأطراف في المحدثات التي وصلت إلى نفق مسدود. فيدخل كل طرف في المفاوضات على أمل التوصل إلى اتفاق جيد مقارنة بما يحققه في كل حال لم يدخل في عملية التفاوض. و يمكن أن يتغير بديل الأفضل للطرف عبر الوقت و يمكن أن تقاس قيمته من حيث المبدأ بشكل مستمر على مدار المفاوضات[1].

المساومة : Bargain. يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحيانا يصل محتوى الموضوع بالأفعال أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام .

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحيانا يكون هناك وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود قضية أو أكثر للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع ولكن في حال حصل اختلاف بين المشاركين في العملية التفاوضية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل، تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التساومية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله. وتمثل النتيجة النهائية المتفق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التساومية المشار إليها[2].

---

[1] - Ibid , p 10.

[2] - عبد الله راقدي ، **مفاوضات الشراكة الأوروبية – الجزائرية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية ، 2003 /2004 ، ص17.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التفاوضية.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التفاوضية.

تعتبر الإستراتيجية " Strategy " من بين المفاهيم الكثيرة التي وقف عندها الكثير من الباحثين يستكشفون أبعادها و يسلطون الضوء على ماهيتها. و هي كمصطلح تعود إلى التعبير الإغريقي استراتجيوس startegos الذي أورده الإغريقي أوليسند في كتابه " تعليمات عسكرية للقادة "، و قصد به فن القائد و في هذا السياق تعرف الإستراتيجية على أنها : " العلم و الفن الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب، أو أنها العلم و الفن الخاصان بالقيادة العسكرية الذين يتواصل بهما مجابهو عدو في معركة في ظروف مواتية " .

و يعرف كارل فون كلاوزفيتز "Carl von Clausewitz" الإستراتيجية على أنها "استخدام الإشتبكات كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " [1]، و تعتبر الإستراتيجية جزء من العملية التفاوضية، و هي سلسلة من الإجراءات تنصب على مطالب الأطراف و اقتراحات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى اتفاق، و تغيير سلوك فاعل واحد على الأقل[2]"، و يعرف محسن الخضيري الإستراتيجية التفاوضية على أنها : " الإطار العام الأكبر من حيث الحجم و الأوسع من حيث المساحة و المدى و الأشمل من حيث حجم الموضوع و الأطول و الأبعد بالنسبة للزمن و الذي يتم بناءا عليه تناول القضية التفاوضية من حيث أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين " [3].

---

[1] - أبو عامر علاء ، **العلاقات الدولية ، الظاهرة و العلم ، الدبلوماسية و الإستراتجية** ،عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 184.

[2]- John S ,Odell, Op.Cit.

[3] - محسن أحمد الخضيري ، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن** ، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية 1988، ص 190.

الحديث عن مفهوم الإستراتيجية بحسب كريستوف ديبون Dupont Christophe يثير عدد من الأفكار الأساسية التي يقتضي التعامل معها بحذر، و التي من بينها :

– الفكرة المتعلقة بالكيفية التي من خلالها مقاربة نشاط أو مشكلة ما في ظل تصور شامل موجه نحو المستقبل.

– مسألة وجود إرادة تسعى للوصول إلى بعض الأهداف ذات الأولوية.

– قضية انتقاء الأفعال الهامة المتجانسة و المتكيفة.

و يعرفها على أنها : " انتقاء أولي للتحركات الأساسية التي يرتجى منها دفع المفاوضات في اتجاه الأهداف الكبرى، و هذا من خلال التعامل معها كمجموعة و في ظل الأخذ في الاعتبار الظروف المرافقة لتحقيق هذه الأهداف ".

إذن فالإستراتيجية تقتضي أن يكون هناك تصور عام و شامل مسبق للمسار الذي ستأخذه المفاوضات و هي عكس التكتيكات، تتحدد عبرها الأهداف التي يجب تحقيقها، لكن يمكن تأجيلها ولا تتسم بالصرامة، و على ضوء هذه الأهداف يتم تنظيم الفعل[1].

المطلب الثاني: تصنيف إستراتيجية التفاوض.

إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تحدد الإستراتيجية المختارة . و يلجأ المفاوض إلى تبني الإستراتيجية التي تعد مناسبة للقضية المتفاوض بشأنها. وعموما يتم اتخاذ عدة معايير في تصنيف إستراتيجيات التفاوض و التي غالبا ما توجد في معظم الدراسات التي توصف الإستراتيجية التفاوضية . و هي كالآتي :

[1] - Dupont, Christophe, **La Négociation : Conduite, Théorie, Application**, France : Dalloz, 1982, P,65 .

– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت و الطريقة إلى إستراتيجية متى؟وإستراتيجية كيف و أين ؟.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين إلى : إستراتيجية هجومية، إستراتيجية دفاعية إستراتيجية تعاونية، إستراتيجية توزيعية و إستراتيجية نظام الحزمة.... الخ.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لمنهجي التفاوض إلى : إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة و إستراتيجيات منهج الصراع.

1– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت والطريقة ومكان .

أ– إستراتيجية متى ؟ when : هي الاستخدام الأمثل لعنصر الوقت، و يفضل استخدامها في المواقف التفاوضية الدينامكية أي أنها تتميز بإمكانية إدخال عناصر جديدة في الصورة، كذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف آخر يتسم بوجود أبعاد أو عناصر جديدة. وتشمل هذه الإستراتيجية على التكتيكات التالية :

– **شراء الوقت** Time Buging: يتم استخدام هذا التكتيك عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة المطروحة علية، و لكن بدلا من ذلك يحاول الحصول على الوقت أكبر للإجابة على الأسئلة، و ذلك لكسب الوقت للتفكير[1].

– **المفاجأة :** Surprise يتضمن هذا التكتيك التغير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة النقاش أو التفاوض هذا التغير يكون بصفة عامة مثير و متطرف على الرغم من أن هذا التغير قد لا يكون مطلوب في جميع الأحوال. و يمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة أو محاولة استخدام مدخل جديد للتفاوض. و عادة يعكس ذلك الحصول على تنازلات من الخصم .

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، **التفاوض** : **إستراتيجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية**، الإسكندرية، دار الجامعة 2005، ص 272.

و قد يؤدي تكتيك المفاجأة إلى نجاح المفاوضات أو العكس[1].

- **فرض أمر الواقع** You must Accept it: و شعار هذا التكتيك " الأمر متروك لك ..."، و هو تكتيك ذو درجة عالية من المخاطر على الرغم من جاذبيته للعديد من المفاوضين، و يتمثل في قيام أحد أطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف الآخر.ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعاله تجاه هذا التصرف [2].

- **الانسحاب الظاهر :** Pretending withdrawal : يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت و التنظيم الذاتي، و القليل من الخداع. حيث يقدم أحد أطراف التفاوض على إقناع الطرف الآخر أو الخصم بأنه قد انسحب من المفاوضات في حين أنه مازال في الواقع يأمل في استمرار المفاوضات و تملك زمام الأمور، و من الواضح أن الهدف النهائي هو إقناع الخصم بتقديم بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا و التي تدعم من موقع الطرف الأول في عملية التفاوض[3].

- **الانسحاب الهادئ** Bland withdrawal : شعار هذا التكتيك " من أنا " . و هو يعني قيام المفاوض بإتباع سلوك معين يحصل به على بعض الميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، و إعلان لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

- **الكر و الفر أو التحول** Reversal : و شعار هذه الإستراتيجية " يمكنك التحرك نحو الأمام أو للخلف " و تعبر عن استعداد المفاوض لتحويل موقفه طبقا لظروف التفاوض و ملابساته، و يكون المفاوض في هذه الحالة مستعدا للكر و الفر و الزيادة و النقصان، و تقديم العروض و سحبها حسب مقتضيات مصلحته[4].

---

[1] - المرجع نفسه، ص 274.
[2] - حسن وجيه محمد ، **مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي** ، عالم المعرفة ، 1990، ص 43.
[3] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، المرجع السابق،، ص 275 .
[4] - المرجع نفسه، ص 274.

ب- إستراتيجيات كيف و أين How and where : تتضمن هذه الإستراتيجية مجموعة من الإستراتيجيات، و عدة مداخل و تكتيكات لتحقيق التفاوض الفعال. و معرفة المفاوض و خبرته بالعديد من هذه الإستراتيجيات يزيد من فرصته في تحقيق النجاح في العملية التفاوضية. و تتمثل هذه الإستراتيجيات في الأتي :

- **إستراتيجية المشاركة في العمل** : و شعار هذه الإستراتيجية " نحن أصدقاء " و فيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون الأطراف الأخرى بطريقة مباشرة، و لكي تنجح المشاركة لابد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يكون فيهم اتحاد أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم الآخر الذي بحاجة إلى المعونة[1].

- **إستراتيجية المساهمة** Association : شعار هذه الإستراتيجية " أحملني و أحملك " you and me kid " أو " مرة لك و مرة عليك " و تستخدم هذه عندما يقدم أحد أطراف التفاوض تنازلا لخصمه الذي يرى فيه فرصة لإدخاله سوق جديدة أو الحصول على مكاسب مستقبلية[2].

- **إستراتيجية خطو خطوة** Step by step : شعار إستراتيجية التدرج هو " الاتفاق خطوة خطوة ".

و في ظل هذه الإستراتيجية يقوم المفاوض بتجزئة القضية إلى عدة أجزاء، بحيث يناقش كل جزء على حدة ثم ينتقل إلى الجزء الذي يليه، و هكذا.

و يقول " Nierenberg " إنها تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو انعدام الثقة بينهم، أو خبرتهم في التعامل المحدود[3].

---

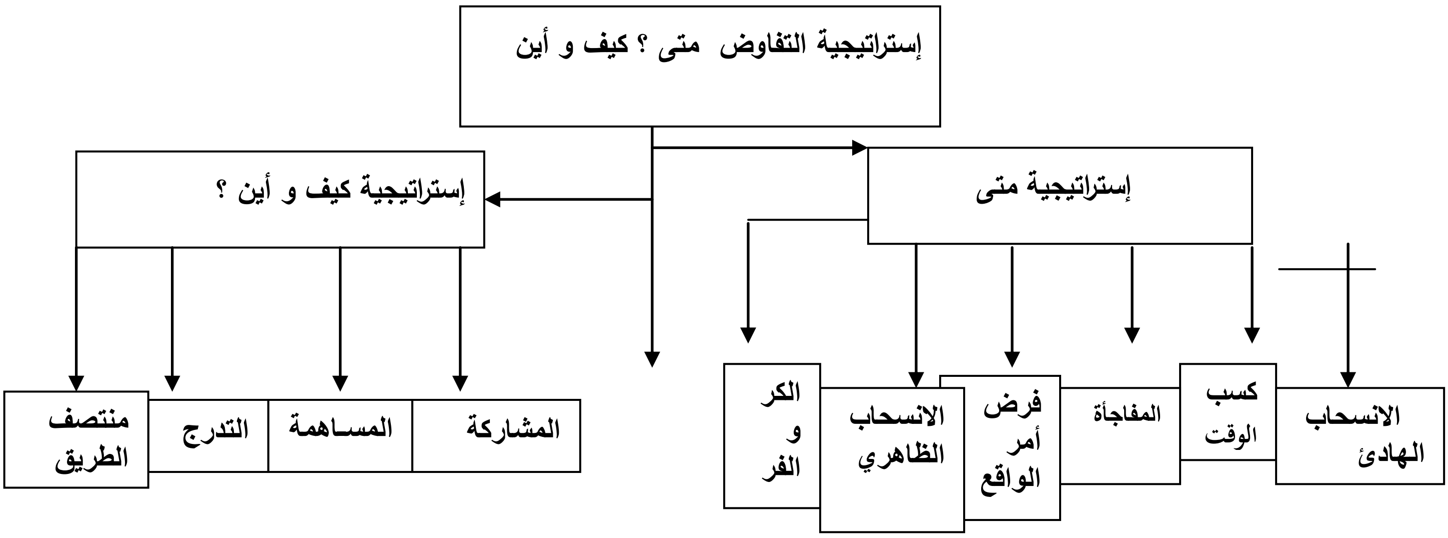
[1] - المرجع نفسه، ص 275.

[2] - حسن وجيه محمد، المرجع السابق الذكر ، ص 46.

[3] - Brian J. Dietmeyer , Rob kaplan , **strategic negotiation** , A Break through 4- step process for effective business Negotiation , 2004 , p 25.

- **إستراتيجية منتصف الطريق : Midway** " شعارها " نقسم البلد نصفين " يصلح هذا التكتيك في معالجة القضايا التفاوضية التي يتباعد فيها موقع كل طرف عن الآخر إلى حد كبير مع رغبة كل طرف في التوصل إلى اتفاق و تعظيم المكاسب المشتركة لجميع الأطراف.[1]

الشكل : (رقم 1): يبين تصنيفات إستراتيجية التفاوض على أساس الوقت و الطريقة و مكان .



المصدر: من إعداد الباحثة.

2- **تصنيف إستراتيجية التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين :**

الإستراتيجية الهجومية Offensive Strategy : تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون موقف أحد الأطراف هجومي منذ بداية المفاوضات و الذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية للحصول على أفضل المزايا، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعظيم المزايا، أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر أو إلى رد الاعتبار.

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، مرجع سابق، ص 278.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب التمسك بالحدود للمفاوض مع الضغط المستمر للإجبار الطرف الآخر على قبولها. كما تتطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض.

و تتلخص أهم مظاهر هذه الإستراتيجية فيما يلي[1] :

– موقف هجومي من بداية الجلسة التفاوضية.

– سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.

– التلميح بالقوة و التهديد بالمقاطعة.

– عدم التراجع بسهولة أو بسرعة.

– **الإستراتيجية الدفاعية** Defensive Strategy : تنطوي على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده و أوضاعه التفاوضية. كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو الرغبة في الحصول على تنازلات من الجانب الآخر، أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه، أو إلى تصحيح الأوضاع و المحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

و من بين الظروف التي تدفع المفاوض إلى تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

– عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف.

– في حالة المواجهة الهجومية من الطرف الآخر.

– **الإستراتيجية التعاونية :** " Collaborative Strategy " : يشير كوري إلى وجود عدة مصطلحات تحمل معنى الإستراتيجية التعاونية[2]. و تعرف هذه الإستراتيجية " على أنها نسق من الأنشطة يساعد

---

[1] - المرجع نفسه، ص 280

[2] - ترد ضمن أدبيات إستراتيجيات التفاوض عدة مصطلحات تحمل معنى الإستراتجية التكاملية : فكوري يرى بان عملية الاتفاق المشتركة حول القضايا موضوع المواجهة و التي شرعوا في تحليلها و من ثم البحث لها عن الحلول متنوعة يمكن أن تشير إلى واحدة من هذه المصطلحات : التساوم القائم على قضية issue – based bargaining ، التساوم المتكامل integrative bargaining التساوم ربح – ربح ، التساوم التعاوني cooprrative bargaining ، تساوم المكاسب المشتركة multual gains . أنظر : Friedman R A , and Shapiro D L " Deeption and

multual gains bargaining : Are they mutually exclusive , Negotiation Journal , 1995 p p 243 – 253.

المبحث الثالث : الثابت و المتغير في إستراتيجية التفاوض في عهد الرئيس نجاد.

المطلب الأول : صعود المحافظين و إعادة تشكيل الموقف التفاوضي الإيراني.

إن صعود أحمدي نجاد إلى سدة الحكم أدخل جمهورية إيران الإسلامية عهدا جديدا مفتوحا على كل الاحتمالات باعتبار تجمع كل السلطات بيد التيار المحافظ. بمعنى آخر توحيد التركيبة السياسية الداخلية الإيرانية إزاء القرارات و المواقف بدلا من أن يظهر الإيرانيون منقسمون بين تيارين الإصلاحيين في مقابل المحافظين،[1] حيث استطاع التوفيق بين مختلف العصب المتصارعة، لا سيما بين السلطات الثلاث القضائية، التشريعية و التنفيذية. كما حقق الانسجام مع المرشد. حيث أصبحت تنازلات و تدخلات المرشد الأعلى في اتجاه اليمين منه الأمر الذي حافظ على بيئة السلطة الإيرانية من جهة، و على إيديولوجية الدولة الإيرانية من جهة ثانية.[2] و قد صرح المرشد الخامنئي مؤكدا : " إن شعارات الحكومة الجديدة و خططها و علاقاتها الوطيدة بين الرئيس نجاد و الشعب رفعت معنويات العامة و ملأت قلوب الإيرانيين بالأمل و التفاؤل"[3]. كما كان وصوله في وقت دقيق للغاية بالنسبة للمفاوضات الإيرانية – دول الأوروبية الثلاث، حيث كانت الجولة ماي 2005 قد انتهت بالتوصل إلى اتفاق يقضي بان تقدم الدول الأوروبية الثلاث بإعداد مقترحات تفصيلية في ضوء اتفاق باريس.

المبحث الأول : الإطار المفهوماتي لتحليل المفاوضات الدولية.

قبل الدخول في أي دراسة علمية لابد من ضبط المفاهيم و المنطلقات الأساسية لهذه الدراسة. فدراسة المفاهيم خطوة أساسية و عملية في تأسيس إدراك متبادل و فهم مشترك للموضوع قيد الدراسة.

---

[1] - ضياء مجيد الموسوي، المرجع السابق الذكر، ص ص 132- 133.

[2] - محمود أحمد إبراهيم،" السياسة الإيرانية و الملف النووي في عهد أحمد نجاد"، مجلة مختارات إيرانية ،قاهرة، مجلد6 العدد61،أوت2005 . تم تصفح الموقع : 12–3– 2010.
الموقع http://www.ahram.org.eg/acpss/ahram/2001/1/1/C2RN111.HTM

[3] - كريم سجدبور، **في فهم الامام الخامنئي: رؤية قائد الثورة الإسلامية الإيرانية**، مؤسسة كارنيغي لسلام الدولي 2008، ص 16.

المطلب الأول : تعريف التفاوض

إن التفاوض من أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات السياسية و العلاقات الدولية. و يعرف روبرت بوند Robert Bond التفاوض على انه " عملية بين متنازعين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق أو صفقة، بحيث يسعى كل طرف للحصول على أقصى حد من المنافع في هذا الاتفاق أو الصفقة " [1]. و يقول مايك بدلر M . Pedler في تعريفه للتفاوض على : " أنه تباحث من طرف آخر بهدف التراضي أو الاتفاق "[2].

و يعرف الدكتور علي صادق أبو هيف التفاوض بأنه:" تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، و يكون تبادل الآراء شفاهة أو في مذكرات مكتوبة، أو بالطريقتين معا و إذا كان النزاع مما يحتاج حله لتدخل فني كتعين الحدود بين دولتين متجاورتين، ألفت الدولتان لجنة فنية مختلطة من مندوبين عن كل منهما تتولى دراسة موضوع النزاع و وضع تقرير يسترشد المفاوضين الأصليين ".[3]

و يعرف بول S.P. poole التفاوض بالاستناد على المميزات التي يتحلى بها المفاوض بأنه " المفاوض الجيد هو ذلك الذي يمتلك سرعة البديهية، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود و يعرف كيف يكون متواضعا و حازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذبا، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته "[4].

-1- Robert bond ,**Negotiating tactics and ternique for software and Hi-teck agreements**. Thorogood limited ,London,1988.p16

2- M.Pedler ,negotiation skills , **Jornal of Europen Industrial Tranning** , Vol 1.p.T.N°=4, N°5, 1977.P18.

[2]Ibid.P18.

[3] - علي صادق أبو هيف ، **القانون الدولي العام** ، الإسكندرية ، دار المعارف ، 1960، ص 730.

[4] - عبد الله راقدي، " دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، باتنة، مؤسسة سرار للطباعة الصناعية، العدد19، ديسمبر 2008، ص105 .

و إذا كان تعريف روبرت بوند قد أشار إلى العملية التفاوضية على أنها عملية توزيعية فقط فتعريفه يبقى ناقصا، في حين التعاريف سابقة الذكر ركزت على مكونات العملية التفاوضية و المزايا الفردية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض دون التطرق إلى التفاوض كعملية شاملة و متكاملة .

و هكذا تصطبغ التعاريف المقدمة بشأن التفاوض، بحسب اختصاص و مرجعية كل باحث و هو ما أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لهذا المفهوم.

و سيتم الأخذ بالتعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب William Mark Habeeb بفضل تمكنه من تلمس جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، وجود قضية محل تفاوض. و يذهب وليام مارك حبيب على أنه : " تقتضي عملية التفاوض بذل مجهدات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. ويعود الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر "[1].

[1] - William Mark Habeeb, **Power and tactics in international negotiation**: how weak nations bargain with strong nations, Baltimore and London : the john Hopkins University Press,1988, p 12.

و بناءا على هذه التعاريف المستعرضة تجدر الإشارة أن التفاوض يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي :

1 – **الموقف التفاوضي** : يقوم الموقف التفاوضي على الفعل و رد الفعل و على التأثير و التأثر و يستخدم فيه كل طرف قدراته ومهاراته، بالإضافة إلى التعرف على الفترة التاريخية التي مرت بها القضية و مدى تعقد الموقف وغموضه.

و يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من العناصر هي كالأتي[1] :

– **الترابط** : و هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى كلي لعناصر القضية المتفاوض بشأنها.

– **التركيب** : يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها و يسهل تناولها في إطارها الجزئي و كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

– **إمكانية التعرف والتمييز** : وهو خلو الموقف التفاوضي من الغموض و لبس مما يسهل التعرف عليه وتمييزه .

– الاتساع المكاني و الزماني : و يقصد به المكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها والإطار التاريخي الذي يتم التفاوض فيه.

– **التعقيد** : تتفاعل داخل الموقف التفاوضي مجموعة من العوامل و يتشكل من العديد من الأبعاد و الجوانب، التي يجب الإلمام بها جميعا حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح.

– **الغموض** : يجب أن يحيط الموقف التفاوضي ضلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى التقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة البيانات والمعلومات التي تكفل توضيح الموقف، خاصة وأن شك يرتبط دائما بنوايا و دوافع والمعتقدات المفاوض الآخر.

---

[1] - معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن ، دروس في علم التفاوض ، الموقع :
. http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/209.htm تم تصفحه يوم 13 – 2 - 2010 .

2- أطراف التفاوض : يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

و من هنا، فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، و هي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، و إلى أطراف غير مباشرة و هي الأطراف التي تشكل القوى الضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض و يمكن أن تؤثر على سير المفاوضات ونتائجها.[1]

3- القضية التفاوضية : تحديد القضية وجعلها محل اهتمام مختلف الأطراف بضبط مجالها و حجمها مع تقديم إيضاحات حول طبيعة العمل المطلوب القيام به وتقديم دليل مقنع بان التعامل مع هذه القضية سوف يحقق مكاسب جميع الأطراف، لا سيما إذا كانت القضية ذات امتدادات عالمية.

و قد تطرح القضية من قبل طرف أو أكثر. و غالبا ما يقدم الطرف المبادر بطرح و تحديد قضية أدلة علمية أو نظريات. على سبيل المثال مفاوضات الأمم المتحدة حول طبقة الأوزون. يذكر أن تحديد القضية قد يتضمن طرح مقاربة مختلفة جذريا للتعاون الدولي. كاستخدام مفهوم التكلفة الزائدة المستخدم في إطار سهولة البيئة العالمية أو الدعوة إلى إنشاء صندوق دعم شراء اللقاح في مجال الصحة.

4- الهدف التفاوضي : يقوم المفاوض على تحديد أهدافه منذ البداية، و التي على أساسها يتم تحديد البدائل و إستراتيجيات التفاوض.

---

[1] - تركي بن نايف الدعجاني ، **مهارات التفاوض و دورها في مواجهة الأزمات الأمنية** ، رسالة مقدمة للاستكمال متطلبات درجة الماجستير علو م قانونية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،1430 هـــ/ 2009 ، ص 61.

المطلب الثاني : ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتفاوض :

1-التقنيات : تعتبر التقنية جزء من الإستراتيجية كونها مقاربة للظاهرة من منظور شامل تدير الفعل بنفس المنطق و في مدة معينة ومحددة، تتطلع إلى المحصلة النهائية بدلا من المزايا التي قد تحصل عليها من مواقف ظرفية خاصة. و تحدد التقنيات الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

2- التكتيكات : هي إجراءات خاصة تكمل الإستراتيجية. وهي مباريات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص المتاحة أو الظرفية لتجاوز العقبات التي تعتريه، و يجري استخدامها حينما تكون الأهداف قريبة نسبيا و لا حاجة إلى وضع تقسيم إضافي للعملية التفاوضية.[1]

في هذا الإطار يعرف أبوشيخة نادر التكتيكات على أنها : " أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب. بالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تعني جميعا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى اتفاق على الشروط أقرب ما تكون إلى وجهة نظر المفاوض و تحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.[2]

3- القضية : ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها والتي تعتبر جزءا من احتياجاتهم، و مطالبهم أو عروضهم".

4- المحصلة : المحصلة OUTCOME: " هي نهاية التفاعل في الاتفاق، و حساب مقدار الربح و الخسارة لكل طرف أو لمجموع الأطراف. و يمكن أن تكون المحصلة تحول القيمة من طرف إلى آخر و يمكن أن تكون حل مشترك للقضية و من ثم تحقيق مكاسب مشتركة[3].

5- البديل الأفضل: Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

---

[1] - عبد الله راقدي، المرجع السابق، ص105 .

[2] - أبوشيخة نادر ، **أصول التفاوض** ، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص25.

[3] John S ,Odell, » International Negotiation Creating Data" **on International Negotiation Strategies Alternatives** and Outcomes, 20 April 2001, P02 . .2010 – 2 -12 : تم تصفحه يوم الموقع www.netamericas.org/Researchpapers/Documents/Odell/Odell3.doc, p 13.

يشير البديل الأفضل في المفوضات إلى أفضل مسار يمكن أن يسلكه طرف من الأطراف في المحدثات التي وصلت إلى نفق مسدود. فيدخل كل طرف في المفاوضات على أمل التوصل إلى اتفاق جيد مقارنة بما يحققه في كل حال لم يدخل في عملية التفاوض. و يمكن أن يتغير بديل الأفضل للطرف عبر الوقت و يمكن أن تقاس قيمته من حيث المبدأ بشكل مستمر على مدار المفاوضات[1].

المساومة : Bargain. يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحيانا يصل محتوى الموضوع بالأفعال أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام .

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحيانا يكون هناك وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود قضية أو أكثر للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع ولكن في حال حصل اختلاف بين المشاركين في العملية التفاوضية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل، تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التساومية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله. وتمثل النتيجة النهائية المتفق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التساومية المشار إليها[2].

---

[1] - Ibid , p 10.

[2] - عبد الله راقدي ، **مفاوضات الشراكة الأوروبية – الجزائرية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية ، 2003 /2004 ، ص17.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التفاوضية.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التفاوضية.

تعتبر الإستراتيجية " Strategy " من بين المفاهيم الكثيرة التي وقف عندها الكثير من الباحثين يستكشفون أبعادها و يسلطون الضوء على ماهيتها. و هي كمصطلح تعود إلى التعبير الإغريقي استراتجيوس startegos الذي أورده الإغريقي أوليسند في كتابه " تعليمات عسكرية للقادة "، و قصد به فن القائد و في هذا السياق تعرف الإستراتيجية على أنها : " العلم و الفن الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب، أو أنها العلم و الفن الخاصان بالقيادة العسكرية الذين يتواصل بهما مجابهو عدو في معركة في ظروف مواتية " .

و يعرف كارل فون كلاوزفيتز "Carl von Clausewitz" الإستراتيجية على أنها "استخدام الإشتبكات كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " [1]، و تعتبر الإستراتيجية جزء من العملية التفاوضية، و هي سلسلة من الإجراءات تنصب على مطالب الأطراف و اقتراحات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى اتفاق، و تغيير سلوك فاعل واحد على الأقل[2]"، و يعرف محسن الخضيري الإستراتيجية التفاوضية على أنها : " الإطار العام الأكبر من حيث الحجم و الأوسع من حيث المساحة و المدى و الأشمل من حيث حجم الموضوع و الأطول و الأبعد بالنسبة للزمن و الذي يتم بناءا عليه تناول القضية التفاوضية من حيث أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين " [3].

---

[1] - أبو عامر علاء ، **العلاقات الدولية ، الظاهرة و العلم ، الدبلوماسية و الإستراتجية** ،عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 184.

[2]- John S ,Odell, Op.Cit.

[3] - محسن أحمد الخضيري ، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن** ، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية 1988، ص 190.

الحديث عن مفهوم الإستراتيجية بحسب كريستوف ديبون Dupont Christophe يثير عدد من الأفكار الأساسية التي يقتضي التعامل معها بحذر، و التي من بينها :

– الفكرة المتعلقة بالكيفية التي من خلالها مقاربة نشاط أو مشكلة ما في ظل تصور شامل موجه نحو المستقبل.

– مسألة وجود إرادة تسعى للوصول إلى بعض الأهداف ذات الأولوية.

– قضية انتقاء الأفعال الهامة المتجانسة و المتكيفة.

و يعرفها على أنها : " انتقاء أولي للتحركات الأساسية التي يرتجى منها دفع المفاوضات في اتجاه الأهداف الكبرى، و هذا من خلال التعامل معها كمجموعة و في ظل الأخذ في الاعتبار الظروف المرافقة لتحقيق هذه الأهداف ".

إذن فالإستراتيجية تقتضي أن يكون هناك تصور عام و شامل مسبق للمسار الذي ستأخذه المفاوضات و هي عكس التكتيكات، تتحدد عبرها الأهداف التي يجب تحقيقها، لكن يمكن تأجيلها ولا تتسم بالصرامة، و على ضوء هذه الأهداف يتم تنظيم الفعل[1].

المطلب الثاني: تصنيف إستراتيجية التفاوض.

إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تحدد الإستراتيجية المختارة . و يلجأ المفاوض إلى تبني الإستراتيجية التي تعد مناسبة للقضية المتفاوض بشأنها. وعموما يتم اتخاذ عدة معايير في تصنيف إستراتيجيات التفاوض و التي غالبا ما توجد في معظم الدراسات التي توصف الإستراتيجية التفاوضية . و هي كالآتي :

[1] - Dupont, Christophe, **La Négociation : Conduite, Théorie, Application**, France : Dalloz, 1982, P,65 .

– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت و الطريقة إلى إستراتيجية متى؟وإستراتيجية كيف و أين ؟.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين إلى : إستراتيجية هجومية، إستراتيجية دفاعية إستراتيجية تعاونية، إستراتيجية توزيعية و إستراتيجية نظام الحزمة.... الخ.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لمنهجي التفاوض إلى : إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة و إستراتيجيات منهج الصراع.

1– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت والطريقة ومكان .

أ– **إستراتيجية متى ؟** when : هي الاستخدام الأمثل لعنصر الوقت، و يفضل استخدامها في المواقف التفاوضية الديناميكية أي أنها تتميز بإمكانية إدخال عناصر جديدة في الصورة، كذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف آخر يتسم بوجود أبعاد أو عناصر جديدة. وتشمل هذه الإستراتيجية على التكتيكات التالية :

– **شراء الوقت** Time Buging: يتم استخدام هذا التكتيك عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة المطروحة علية، و لكن بدلا من ذلك يحاول الحصول على الوقت أكبر للإجابة على الأسئلة، و ذلك لكسب الوقت للتفكير[1].

– **المفاجأة :** Surprise يتضمن هذا التكتيك التغير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة النقاش أو التفاوض هذا التغير يكون بصفة عامة مثير و متطرف على الرغم من أن هذا التغير قد لا يكون مطلوب في جميع الأحوال. و يمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة أو محاولة استخدام مدخل جديد للتفاوض. و عادة يعكس ذلك الحصول على تنازلات من الخصم .

---

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، **التفاوض** : **إستراتيجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية**، الإسكندرية، دار الجامعة 2005، ص 272.

و قد يؤدي تكتيك المفاجأة إلى نجاح المفاوضات أو العكس[1].

– **فرض أمر الواقع** You must Accept it: و شعار هذا التكتيك " الأمر متروك لك ..."، و هو تكتيك ذو درجة عالية من المخاطر على الرغم من جاذبيته للعديد من المفاوضين، و يتمثل في قيام أحد أطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف الآخر .ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعاله تجاه هذا التصرف [2].

– **الانسحاب الظاهر :** Pretending withdrawal : يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت و التنظيم الذاتي، و القليل من الخداع. حيث يقدم أحد أطراف التفاوض على إقناع الطرف الآخر أو الخصم بأنه قد انسحب من المفاوضات في حين أنه مازال في الواقع يأمل في استمرار المفاوضات و تملك زمام الأمور، و من الواضح أن الهدف النهائي هو إقناع الخصم بتقديم بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا و التي تدعم من موقع الطرف الأول في عملية التفاوض[3].

– **الانسحاب الهادئ** Bland withdrawal : شعار هذا التكتيك " من أنا " . و هو يعني قيام المفاوض بإتباع سلوك معين يحصل به على بعض الميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، و إعلان لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

– **الكر و الفر أو التحول** Reversal : و شعار هذه الإستراتيجية " يمكنك التحرك نحو الأمام أو للخلف " و تعبر عن استعداد المفاوض لتحويل موقفه طبقا لظروف التفاوض و ملابساته، و يكون المفاوض في هذه الحالة مستعدا للكر و الفر و الزيادة و النقصان، و تقديم العروض و سحبها حسب مقتضيات مصلحته[4].

---

[1] - المرجع نفسه، ص 274.
[2] - حسن وجيه محمد ، **مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي** ، عالم المعرفة ، 1990، ص 43.
[3] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، المرجع السابق،، ص 275 .
[4] - المرجع نفسه، ص 274.

ب- إستراتيجيات كيف و أين How and where : تتضمن هذه الإستراتيجية مجموعة من الإستراتيجيات، و عدة مداخل و تكتيكات لتحقيق التفاوض الفعال. و معرفة المفاوض و خبرته بالعديد من هذه الإستراتيجيات يزيد من فرصته في تحقيق النجاح في العملية التفاوضية. و تتمثل هذه الإستراتيجيات في الأتي :

- **إستراتيجية المشاركة في العمل** : و شعار هذه الإستراتيجية " نحن أصدقاء " و فيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون الأطراف الأخرى بطريقة مباشرة، و لكي تنجح المشاركة لابد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يكون فيهم اتحاد أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم الآخر الذي بحاجة إلى المعونة[1].

- **إستراتيجية المساهمة** Association : شعار هذه الإستراتيجية " أحملني و أحملك " you and me kid " أو " مرة لك و مرة عليك " و تستخدم هذه عندما يقدم أحد أطراف التفاوض تنازلا لخصمه الذي يرى فيه فرصة لإدخاله سوق جديدة أو الحصول على مكاسب مستقبلية[2].

- **إستراتيجية خطو خطوة** Step by step : شعار إستراتيجية التدرج هو " الاتفاق خطوة خطوة ".

و في ظل هذه الإستراتيجية يقوم المفاوض بتجزئة القضية إلى عدة أجزاء، بحيث يناقش كل جزء على حدة ثم ينتقل إلى الجزء الذي يليه، و هكذا.

و يقول " Nierenberg " إنها تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو انعدام الثقة بينهم، أو خبرتهم في التعامل المحدود[3].

---

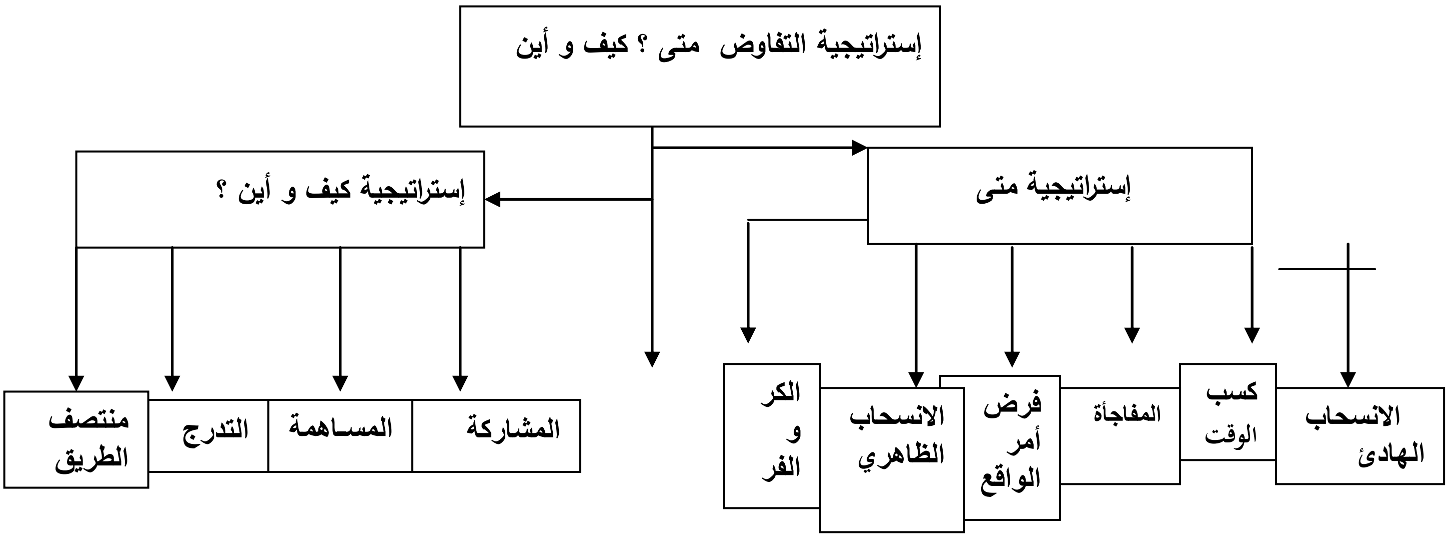
[1] - المرجع نفسه، ص 275.

[2] - حسن وجيه محمد، المرجع السابق الذكر ، ص 46.

[3] - Brian J. Dietmeyer , Rob kaplan , **strategic negotiation** , A Break through 4- step process for effective business Negotiation , 2004 , p 25.

- **إستراتيجية منتصف الطريق : Midway** " شعارها " نقسم البلد نصفين " يصلح هذا التكتيك في معالجة القضايا التفاوضية التي يتباعد فيها موقع كل طرف عن الآخر إلى حد كبير مع رغبة كل طرف في التوصل إلى اتفاق و تعظيم المكاسب المشتركة لجميع الأطراف.[1]

الشكل : (رقم 1): يبين تصنيفات إستراتيجية التفاوض على أساس الوقت و الطريقة و مكان .



المصدر: من إعداد الباحثة.

2- **تصنيف إستراتيجية التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين :**

الإستراتيجية الهجومية Offensive Strategy : تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون موقف أحد الأطراف هجومي منذ بداية المفاوضات و الذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية للحصول على أفضل المزايا، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعظيم المزايا، أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر أو إلى رد الاعتبار.

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، مرجع سابق، ص 278.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب التمسك بالحدود للمفاوض مع الضغط المستمر للإجبار الطرف الآخر على قبولها. كما تتطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض.

و تتلخص أهم مظاهر هذه الإستراتيجية فيما يلي[1] :

- موقف هجومي من بداية الجلسة التفاوضية.

- سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.

- التلميح بالقوة و التهديد بالمقاطعة.

- عدم التراجع بسهولة أو بسرعة.

- **الإستراتيجية الدفاعية Defensive Strategy** : تنطوي على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده و أوضاعه التفاوضية. كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو الرغبة في الحصول على تنازلات من الجانب الآخر، أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه، أو إلى تصحيح الأوضاع و المحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

و من بين الظروف التي تدفع المفاوض إلى تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

- عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف.

- في حالة المواجهة الهجومية من الطرف الآخر.

المطلب الثاني : مفوضات المستوى الثاني (المفوضات على المستوى الداخلي).

كان هناك اتفاق بين القوى السياسية و الأكاديمية و الإعلامية داخل إيران بأن برنامج إيران النووي يندرج بالكامل في إطار المعاهدات و المواثيق الدولية. و هذا ما يعرف بالمستوى الثاني، الذي يعني به بوتنام تلك المناقشات المنفصلة التي تجري ضمن كل من مكونات أحد المتفاوضين على

[1] - المرجع نفسه، ص 280

حدى. و من الواضح أن الرد الإيراني على رزمة الحوافز كان محصلة للتفاعلات الداخلية بين القوى السياسية الإيرانية التي تباينت مطالبها إزاء أزمة الملف النووي الإيراني. فتتجاذب صنع السياسات الداخلية في إيران بين قوى الإصلاح و تيار المحافظين، فالأولى تحوي اتجاهين، الاتجاه الأول يمثل روحانيون مبارزا، الذي يؤكد أحقية إيران في امتلاك التكنولوجيا النووية للأغراض السلمية، كما يؤكد على سلامة البرنامج النووي الإيراني. و يدعو هذا الفريق إلى اتخاذ إستراتيجية تقلص من العداء

المبحث الأول : الإطار المفهوماتي لتحليل المفاوضات الدولية.

قبل الدخول في أي دراسة علمية لابد من ضبط المفاهيم و المنطلقات الأساسية لهذه الدراسة. فدراسة المفاهيم خطوة أساسية و عملية في تأسيس إدراك متبادل و فهم مشترك للموضوع قيد الدراسة.

المطلب الأول : تعريف التفاوض

إن التفاوض من أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات السياسية و العلاقات الدولية. و يعرف روبرت بوند Robert Bond التفاوض على انه " عملية بين متنازعين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق أو صفقة، بحيث يسعى كل طرف للحصول على أقصى حد من المنافع في هذا الاتفاق أو الصفقة " [1]. و يقول مايك بدلر M . Pedler في تعريفه للتفاوض على : " أنه تباحث من طرف آخر بهدف التراضي أو الاتفاق "[2].

و يعرف الدكتور علي صادق أبو هيف التفاوض بأنه:" تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، و يكون تبادل الآراء شفاهة أو في مذكرات مكتوبة، أو بالطريقتين معا و إذا كان النزاع مما يحتاج حله لتدخل فني كتعين الحدود بين دولتين

-1- Robert bond ,**Negotiating tactics and ternique for software and Hi-teck agreements**. Thorogood limited ,London,1988.p16
2- M.Pedler ,negotiation skills , **Jornal of Europen Industrial Tranning** , Vol 1.p.T.N°=4, N°5, 1977.P18.
[2]Ibid.P18.

متجاورتين، ألفت الدولتان لجنة فنية مختلطة من مندوبين عن كل منهما تتولى دراسة موضوع النزاع و وضع تقرير يسترشد المفاوضين الأصليين ".[1]

و يعرف بول S.P. poole التفاوض بالاستناد على المميزات التي يتحلى بها المفاوض بأنه " المفاوض الجيد هو ذلك الذي يمتلك سرعة البديهية، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود و يعرف كيف يكون متواضعا و حازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذبا، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته "[2].

و إذا كان تعريف روبرت بوند قد أشار إلى العملية التفاوضية على أنها عملية توزيعية فقط فتعريفه يبقى ناقصا، في حين التعاريف سابقة الذكر ركزت على مكونات العملية التفاوضية و المزايا الفردية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض دون التطرق إلى التفاوض كعملية شاملة و متكاملة .

و هكذا تصطبغ التعاريف المقدمة بشأن التفاوض، بحسب اختصاص و مرجعية كل باحث و هو ما أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لهذا المفهوم.

و سيتم الأخذ بالتعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب William Mark Habeeb بفضل تمكنه من تلمس جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، وجود قضية محل تفاوض. و يذهب وليام مارك حبيب على أنه : " تقتضي عملية التفاوض بذل مجهدات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. ويعود

---

[1] - علي صادق أبو هيف ، **القانون الدولي العام** ، الإسكندرية ، دار المعارف ، 1960، ص 730.

[2] - عبد الله راقدي، " دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، باتنة، مؤسسة سرار للطباعة الصناعية، العدد19، ديسمبر 2008، ص105 .

الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر "[1].

[1] - William Mark Habeeb, **Power and tactics in international negotiation**: how weak nations bargain with strong nations, Baltimore and London : the john Hopkins University Press,1988, p 12.

و بناءا على هذه التعاريف المستعرضة تجدر الإشارة أن التفاوض يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي :

1 – **الموقف التفاوضي** : يقوم الموقف التفاوضي على الفعل و رد الفعل و على التأثير و التأثر و يستخدم فيه كل طرف قدراته ومهاراته، بالإضافة إلى التعرف على الفترة التاريخية التي مرت بها القضية و مدى تعقد الموقف وغموضه.

و يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من العناصر هي كالأتي[1] :

– **الترابط** : و هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى كلي لعناصر القضية المتفاوض بشأنها.

– **التركيب** : يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها و يسهل تناولها في إطارها الجزئي و كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

– **إمكانية التعرف والتمييز** : وهو خلو الموقف التفاوضي من الغموض و لبس مما يسهل التعرف عليه وتمييزه .

– الاتساع المكاني و الزماني : و يقصد به المكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها والإطار التاريخي الذي يتم التفاوض فيه.

– **التعقيد** : تتفاعل داخل الموقف التفاوضي مجموعة من العوامل و يتشكل من العديد من الأبعاد و الجوانب، التي يجب الإلمام بها جميعا حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح.

– **الغموض** : يجب أن يحيط الموقف التفاوضي ضلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى التقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة البيانات والمعلومات التي تكفل توضيح الموقف، خاصة وأن شك يرتبط دائما بنوايا و دوافع والمعتقدات المفاوض الآخر.

---

[1] - معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن ، دروس في علم التفاوض ، الموقع :
. http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/209.htm تم تصفحه يوم 13 – 2 - 2010 .

2- أطراف التفاوض : يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

و من هنا، فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، و هي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، و إلى أطراف غير مباشرة و هي الأطراف التي تشكل القوى الضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض و يمكن أن تؤثر على سير المفاوضات ونتائجها.[1]

3- القضية التفاوضية : تحديد القضية وجعلها محل اهتمام مختلف الأطراف بضبط مجالها و حجمها مع تقديم إيضاحات حول طبيعة العمل المطلوب القيام به وتقديم دليل مقنع بان التعامل مع هذه القضية سوف يحقق مكاسب جميع الأطراف، لا سيما إذا كانت القضية ذات امتدادات عالمية.

و قد تطرح القضية من قبل طرف أو أكثر. و غالبا ما يقدم الطرف المبادر بطرح و تحديد قضية أدلة علمية أو نظريات. على سبيل المثال مفاوضات الأمم المتحدة حول طبقة الأوزون. يذكر أن تحديد القضية قد يتضمن طرح مقاربة مختلفة جذريا للتعاون الدولي. كاستخدام مفهوم التكلفة الزائدة المستخدم في إطار سهولة البيئة العالمية أو الدعوة إلى إنشاء صندوق دعم شراء اللقاح في مجال الصحة.

4- الهدف التفاوضي : يقوم المفاوض على تحديد أهدافه منذ البداية، و التي على أساسها يتم تحديد البدائل و إستراتيجيات التفاوض.

---

[1] - تركي بن نايف الدعجاني ، **مهارات التفاوض و دورها في مواجهة الأزمات الأمنية** ، رسالة مقدمة للاستكمال متطلبات درجة الماجستير علو م قانونية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،1430 هـــ/ 2009 ، ص 61.

المطلب الثاني : ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتفاوض :

1-التقنيات : تعتبر التقنية جزء من الإستراتيجية كونها مقاربة للظاهرة من منظور شامل تدير الفعل بنفس المنطق و في مدة معينة ومحددة، تتطلع إلى المحصلة النهائية بدلا من المزايا التي قد تحصل عليها من مواقف ظرفية خاصة. و تحدد التقنيات الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

2- التكتيكات : هي إجراءات خاصة تكمل الإستراتيجية. وهي مباريات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص المتاحة أو الظرفية لتجاوز العقبات التي تعتريه، و يجري استخدامها حينما تكون الأهداف قريبة نسبيا و لا حاجة إلى وضع تقسيم إضافي للعملية التفاوضية.[1]

في هذا الإطار يعرف أبوشيخة نادر التكتيكات على أنها : " أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب. بالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تعني جميعا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى اتفاق على الشروط أقرب ما تكون إلى وجهة نظر المفاوض و تحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.[2]

3- القضية : ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها والتي تعتبر جزءا من احتياجاتهم، و مطالبهم أو عروضهم".

4- المحصلة : المحصلة OUTCOME: " هي نهاية التفاعل في الاتفاق، و حساب مقدار الربح و الخسارة لكل طرف أو لمجموع الأطراف. و يمكن أن تكون المحصلة تحول القيمة من طرف إلى آخر و يمكن أن تكون حل مشترك للقضية و من ثم تحقيق مكاسب مشتركة[3].

5- البديل الأفضل: Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

---

[1] - عبد الله راقدي، المرجع السابق، ص105 .

[2] - أبوشيخة نادر ، **أصول التفاوض** ، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص25.

[3] John S ,Odell**,** » International Negotiation Creating Data" **on International Negotiation Strategies Alternatives** and Outcomes, 20 April 2001, P02 . .2010 – 2 -12 : تم تصفحه يوم الموقعwww.netamericas.org/Researchpapers/Documents/Odell/Odell3.doc, p 13.

يشير البديل الأفضل في المفوضات إلى أفضل مسار يمكن أن يسلكه طرف من الأطراف في المحدثات التي وصلت إلى نفق مسدود. فيدخل كل طرف في المفاوضات على أمل التوصل إلى اتفاق جيد مقارنة بما يحققه في كل حال لم يدخل في عملية التفاوض. و يمكن أن يتغير بديل الأفضل للطرف عبر الوقت و يمكن أن تقاس قيمته من حيث المبدأ بشكل مستمر على مدار المفاوضات[1].

المساومة : Bargain. يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحيانا يصل محتوى الموضوع بالأفعال أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام .

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحيانا يكون هناك وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود قضية أو أكثر للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع ولكن في حال حصل اختلاف بين المشاركين في العملية التفاوضية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل، تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التساومية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله. وتمثل النتيجة النهائية المتفق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التساومية المشار إليها[2].

[1] - Ibid , p 10.

[2] - عبد الله راقدي ، **مفاوضات الشراكة الأوروبية – الجزائرية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية ، 2003 /2004 ، ص17.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التفاوضية.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التفاوضية.

تعتبر الإستراتيجية " Strategy " من بين المفاهيم الكثيرة التي وقف عندها الكثير من الباحثين يستكشفون أبعادها و يسلطون الضوء على ماهيتها. و هي كمصطلح تعود إلى التعبير الإغريقي استراتجيوس startegos الذي أورده الإغريقي أوليسند في كتابه " تعليمات عسكرية للقادة "، و قصد به فن القائد و في هذا السياق تعرف الإستراتيجية على أنها : " العلم و الفن الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب، أو أنها العلم و الفن الخاصان بالقيادة العسكرية الذين يتواصل بهما مجابهو عدو في معركة في ظروف مواتية " .

و يعرف كارل فون كلاوزفيتز "Carl von Clausewitz" الإستراتيجية على أنها "استخدام الإشتبكات كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " [1]، و تعتبر الإستراتيجية جزء من العملية التفاوضية، و هي سلسلة من الإجراءات تنصب على مطالب الأطراف و اقتراحات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى اتفاق، و تغيير سلوك فاعل واحد على الأقل[2]"، و يعرف محسن الخضيري الإستراتيجية التفاوضية على أنها : " الإطار العام الأكبر من حيث الحجم و الأوسع من حيث المساحة و المدى و الأشمل من حيث حجم الموضوع و الأطول و الأبعد بالنسبة للزمن و الذي يتم بناءا عليه تناول القضية التفاوضية من حيث أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين " [3].

---

[1] - أبو عامر علاء ، **العلاقات الدولية ، الظاهرة و العلم ، الدبلوماسية و الإستراتجية** ،عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 184.

[2]- John S ,Odell, Op.Cit.

[3] - محسن أحمد الخضيري ، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن** ، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية 1988، ص 190.

الحديث عن مفهوم الإستراتيجية بحسب كريستوف ديبون Dupont Christophe يثير عدد من الأفكار الأساسية التي يقتضي التعامل معها بحذر، و التي من بينها :

– الفكرة المتعلقة بالكيفية التي من خلالها مقاربة نشاط أو مشكلة ما في ظل تصور شامل موجه نحو المستقبل.

– مسألة وجود إرادة تسعى للوصول إلى بعض الأهداف ذات الأولوية.

– قضية انتقاء الأفعال الهامة المتجانسة و المتكيفة.

و يعرفها على أنها : " انتقاء أولي للتحركات الأساسية التي يرتجى منها دفع المفاوضات في اتجاه الأهداف الكبرى، و هذا من خلال التعامل معها كمجموعة و في ظل الأخذ في الاعتبار الظروف المرافقة لتحقيق هذه الأهداف ".

إذن فالإستراتيجية تقتضي أن يكون هناك تصور عام و شامل مسبق للمسار الذي ستأخذه المفاوضات و هي عكس التكتيكات، تتحدد عبرها الأهداف التي يجب تحقيقها، لكن يمكن تأجيلها ولا تتسم بالصرامة، و على ضوء هذه الأهداف يتم تنظيم الفعل[1].

المطلب الثاني: تصنيف إستراتيجية التفاوض.

إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تحدد الإستراتيجية المختارة . و يلجأ المفاوض إلى تبني الإستراتيجية التي تعد مناسبة للقضية المتفاوض بشأنها. وعموما يتم اتخاذ عدة معايير في تصنيف إستراتيجيات التفاوض و التي غالبا ما توجد في معظم الدراسات التي توصف الإستراتيجية التفاوضية . و هي كالآتي :

[1] - Dupont, Christophe, **La Négociation : Conduite, Théorie, Application**, France : Dalloz, 1982, P,65 .

– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت و الطريقة إلى إستراتيجية متى؟وإستراتيجية كيف و أين ؟.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين إلى : إستراتيجية هجومية، إستراتيجية دفاعية إستراتيجية تعاونية، إستراتيجية توزيعية و إستراتيجية نظام الحزمة.... الخ.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لمنهجي التفاوض إلى : إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة و إستراتيجيات منهج الصراع.

1– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت والطريقة ومكان .

أ– إستراتيجية متى ؟ when : هي الاستخدام الأمثل لعنصر الوقت، و يفضل استخدامها في المواقف التفاوضية الدينامكية أي أنها تتميز بإمكانية إدخال عناصر جديدة في الصورة، كذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف آخر يتسم بوجود أبعاد أو عناصر جديدة. وتشمل هذه الإستراتيجية على التكتيكات التالية :

– **شراء الوقت** Time Buging: يتم استخدام هذا التكتيك عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة المطروحة علية، و لكن بدلا من ذلك يحاول الحصول على الوقت أكبر للإجابة على الأسئلة، و ذلك لكسب الوقت للتفكير[1].

– **المفاجأة :** Surprise يتضمن هذا التكتيك التغير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة النقاش أو التفاوض هذا التغير يكون بصفة عامة مثير و متطرف على الرغم من أن هذا التغير قد لا يكون مطلوب في جميع الأحوال. و يمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة أو محاولة استخدام مدخل جديد للتفاوض. و عادة يعكس ذلك الحصول على تنازلات من الخصم .

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، **التفاوض** : **إستراتيجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية**، الإسكندرية، دار الجامعة 2005، ص 272.

و قد يؤدي تكتيك المفاجأة إلى نجاح المفاوضات أو العكس[1].

- **فرض أمر الواقع** You must Accept it: و شعار هذا التكتيك " الأمر متروك لك ..."، و هو تكتيك ذو درجة عالية من المخاطر على الرغم من جاذبيته للعديد من المفاوضين، و يتمثل في قيام أحد أطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف الآخر.ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعاله تجاه هذا التصرف [2].

- **الانسحاب الظاهر** : Pretending withdrawal : يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت و التنظيم الذاتي، و القليل من الخداع. حيث يقدم أحد أطراف التفاوض على إقناع الطرف الآخر أو الخصم بأنه قد انسحب من المفاوضات في حين أنه مازال في الواقع يأمل في استمرار المفاوضات و تملك زمام الأمور، و من الواضح أن الهدف النهائي هو إقناع الخصم بتقديم بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا و التي تدعم من موقع الطرف الأول في عملية التفاوض[3].

- **الانسحاب الهادئ** Bland withdrawal : شعار هذا التكتيك " من أنا " . و هو يعني قيام المفاوض بإتباع سلوك معين يحصل به على بعض الميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، و إعلان لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

- **الكر و الفر أو التحول** Reversal : و شعار هذه الإستراتيجية " يمكنك التحرك نحو الأمام أو للخلف " و تعبر عن استعداد المفاوض لتحويل موقفه طبقا لظروف التفاوض و ملابساته، و يكون المفاوض في هذه الحالة مستعدا للكر و الفر و الزيادة و النقصان، و تقديم العروض و سحبها حسب مقتضيات مصلحته[4].

---

[1] - المرجع نفسه، ص 274.
[2] - حسن وجيه محمد ، **مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي** ، عالم المعرفة ، 1990، ص 43.
[3] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، المرجع السابق،، ص 275 .
[4] - المرجع نفسه، ص 274.

ب- إستراتيجيات كيف و أين How and where : تتضمن هذه الإستراتيجية مجموعة من الإستراتيجيات، و عدة مداخل و تكتيكات لتحقيق التفاوض الفعال. و معرفة المفاوض و خبرته بالعديد من هذه الإستراتيجيات يزيد من فرصته في تحقيق النجاح في العملية التفاوضية. و تتمثل هذه الإستراتيجيات في الأتي :

- **إستراتيجية المشاركة في العمل** : و شعار هذه الإستراتيجية " نحن أصدقاء " و فيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون الأطراف الأخرى بطريقة مباشرة، و لكي تنجح المشاركة لابد من توافر حد أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يكون فيهم اتحاد أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم الآخر الذي بحاجة إلى المعونة[1].

- **إستراتيجية المساهمة** Association : شعار هذه الإستراتيجية " أحملني و أحملك " you and me kid " أو " مرة لك و مرة عليك " و تستخدم هذه عندما يقدم أحد أطراف التفاوض تنازلا لخصمه الذي يرى فيه فرصة لإدخاله سوق جديدة أو الحصول على مكاسب مستقبلية[2].

- **إستراتيجية خطو خطوة** Step by step : شعار إستراتيجية التدرج هو " الاتفاق خطوة خطوة ".

و في ظل هذه الإستراتيجية يقوم المفاوض بتجزئة القضية إلى عدة أجزاء، بحيث يناقش كل جزء على حدة ثم ينتقل إلى الجزء الذي يليه، و هكذا.

و يقول " Nierenberg " إنها تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو انعدام الثقة بينهم، أو خبرتهم في التعامل المحدود[3].

---

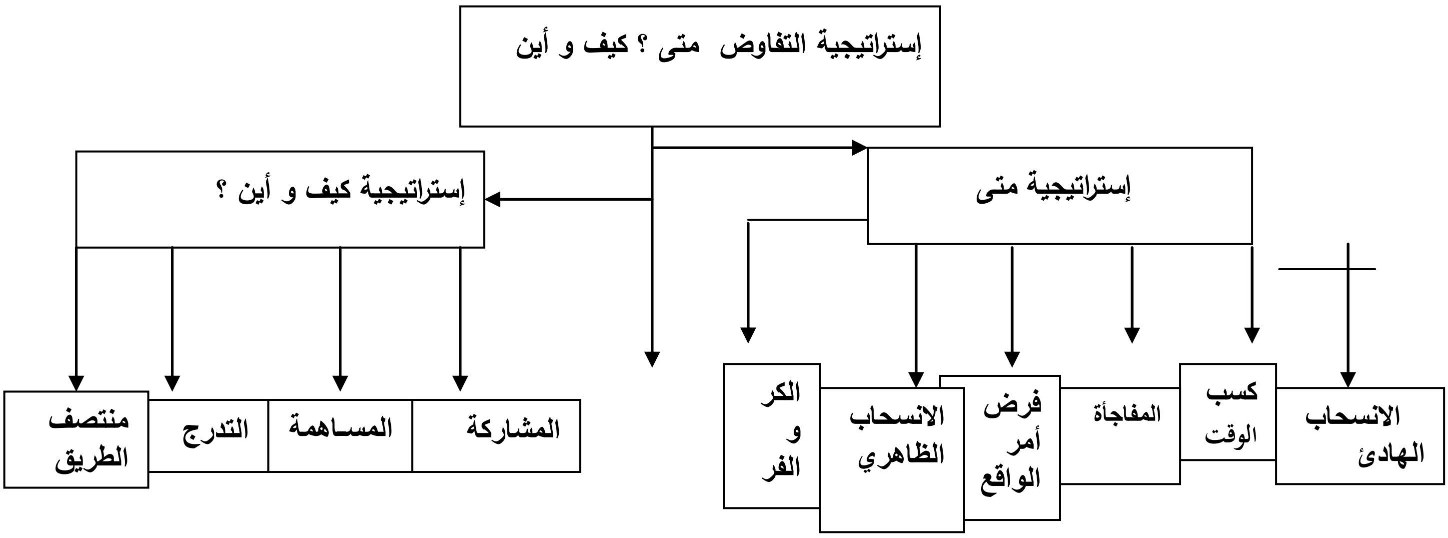
[1] - المرجع نفسه، ص 275.

[2] - حسن وجيه محمد، المرجع السابق الذكر ، ص 46.

[3] - Brian J. Dietmeyer , Rob kaplan , **strategic negotiation** , A Break through 4- step process for effective business Negotiation , 2004 , p 25.

– **إستراتيجية منتصف الطريق :** Midway " شعارها " نقسم البلد نصفين " يصلح هذا التكتيك في معالجة القضايا التفاوضية التي يتباعد فيها موقع كل طرف عن الآخر إلى حد كبير مع رغبة كل طرف في التوصل إلى اتفاق و تعظيم المكاسب المشتركة لجميع الأطراف.[1]

الشكل : (رقم 1): يبين تصنيفات إستراتيجية التفاوض على أساس الوقت و الطريقة و مكان .



المصدر: من إعداد الباحثة.

2– **تصنيف إستراتيجية التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين :**

الإستراتيجية الهجومية Offensive Strategy : تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون موقف أحد الأطراف هجومي منذ بداية المفاوضات و الذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية للحصول على أفضل المزايا، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعظيم المزايا، أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات للطرف الآخر أو إلى رد الاعتبار.

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، مرجع سابق، ص 278.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب التمسك بالحدود للمفاوض مع الضغط المستمر للإجبار الطرف الآخر على قبولها. كما تتطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض.

و تتلخص أهم مظاهر هذه الإستراتيجية فيما يلي[1] :

- موقف هجومي من بداية الجلسة التفاوضية.
- سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.
- التلميح بالقوة و التهديد بالمقاطعة.
- عدم التراجع بسهولة أو بسرعة.

- **الإستراتيجية الدفاعية** Defensive Strategy : تنطوي على قيام المفاوض بالدفاع عن موقفه أو عن حدوده و أوضاعه التفاوضية. كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو الرغبة في الحصول على تنازلات من الجانب الآخر، أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه، أو إلى تصحيح الأوضاع و المحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

و من بين الظروف التي تدفع المفاوض إلى تبني هذه الإستراتيجية ما يلي :

- عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف.
- في حالة المواجهة الهجومية من الطرف الآخر.

المطلب الثالث: السياسة الإقليمية لإيران كسند لتقوية الموقف التفاوضي.

تقوم هذه السياسة على بناء التحالفات و تنسيق المواقف في منطقة الشرق الأوسط في محاولة لتدعيم موقف المفاوض الإيراني، و نتناول أهم عناصر هذه السياسة على النحو التالي :

1- التحالف مع سوريا :

---

[1] - المرجع نفسه، ص 280

يرجع تاريخ علاقة التعاون بين سوريا و إيران إلى عام 1980، حين وقفت سوريا إلى جانب إيران في حربها مع العراق، ثم تطورت هذه العلاقة لتصبح تحالفا استراتيجيا بين الدولتين. و السبب الرئيسي لهذا التحالف هو أن كلا الطرفيين في حاجة للآخر، فإيران بحاجة لسوريا لكسر حاجز العزلة الدولية

المبحث الأول : الإطار المفهوماتي لتحليل المفاوضات الدولية.

قبل الدخول في أي دراسة علمية لابد من ضبط المفاهيم و المنطلقات الأساسية لهذه الدراسة. فدراسة المفاهيم خطوة أساسية و عملية في تأسيس إدراك متبادل و فهم مشترك للموضوع قيد الدراسة.

المطلب الأول : تعريف التفاوض

إن التفاوض من أكثر المصطلحات شيوعا في أدبيات السياسية و العلاقات الدولية. و يعرف روبرت بوند Robert Bond التفاوض على انه " عملية بين متنازعين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق أو صفقة، بحيث يسعى كل طرف للحصول على أقصى حد من المنافع في هذا الاتفاق أو الصفقة " [1]. و يقول مايك بدلر M . Pedler في تعريفه للتفاوض على : " أنه تباحث من طرف آخر بهدف التراضي أو الاتفاق "[2].

و يعرف الدكتور علي صادق أبو هيف التفاوض بأنه:" تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، و يكون تبادل الآراء شفاهة أو في مذكرات مكتوبة، أو بالطريقتين معا و إذا كان النزاع مما يحتاج حله لتدخل فني كتعين الحدود بين دولتين

-1- Robert bond ,**Negotiating tactics and ternique for software and Hi-teck agreements**. Thorogood limited ,London,1988.p16

2- M.Pedler ,negotiation skills , **Jornal of Europen Industrial Tranning** , Vol 1.p.T.N°=4, N°5, 1977.P18.

[2]Ibid.P18.

متجاورتين، ألفت الدولتان لجنة فنية مختلطة من مندوبين عن كل منهما تتولى دراسة موضوع النزاع و وضع تقرير يسترشد المفاوضين الأصليين ".[1]

و يعرف بول S.P. poole التفاوض بالاستناد على المميزات التي يتحلى بها المفاوض بأنه " المفاوض الجيد هو ذلك الذي يمتلك سرعة البديهية، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود و يعرف كيف يكون متواضعا و حازما في آن واحد، يعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذبا، يعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون أن يبادلهم الشيء ذاته "[2].

و إذا كان تعريف روبرت بوند قد أشار إلى العملية التفاوضية على أنها عملية توزيعية فقط فتعريفه يبقى ناقصا، في حين التعاريف سابقة الذكر ركزت على مكونات العملية التفاوضية و المزايا الفردية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض دون التطرق إلى التفاوض كعملية شاملة و متكاملة .

و هكذا تصطبغ التعاريف المقدمة بشأن التفاوض، بحسب اختصاص و مرجعية كل باحث و هو ما أفضى إلى تباين طريقة مقاربتهم لهذا المفهوم.

و سيتم الأخذ بالتعريف الذي قدمه الباحث الأمريكي وليام مارك حبيب William Mark Habeeb بفضل تمكنه من تلمس جوهر العملية التفاوضية بل جوهر الظاهرة السياسية المتمثلة في القوة، ناهيك عن شمول تعريفه لباقي عناصر العملية التفاوضية، كالأطراف المتفاوضة، وجود قضية محل تفاوض. و يذهب وليام مارك حبيب على أنه : " تقتضي عملية التفاوض بذل مجهدات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقا من مواقف أولية متعارضة. ويعود

---

[1] - علي صادق أبو هيف ، **القانون الدولي العام** ، الإسكندرية ، دار المعارف ، 1960، ص 730.

[2] - عبد الله راقدي، " دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، باتنة، مؤسسة سرار للطباعة الصناعية، العدد19، ديسمبر 2008، ص105 .

الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر "[1].

[1] - William Mark Habeeb, **Power and tactics in international negotiation**: how weak nations bargain with strong nations, Baltimore and London : the john Hopkins University Press,1988, p 12.

و بناءا على هذه التعاريف المستعرضة تجدر الإشارة أن التفاوض يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي :

1 – الموقف التفاوضي : يقوم الموقف التفاوضي على الفعل و رد الفعل و على التأثير و التأثر و يستخدم فيه كل طرف قدراته ومهاراته، بالإضافة إلى التعرف على الفترة التاريخية التي مرت بها القضية و مدى تعقد الموقف وغموضه.

و يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من العناصر هي كالأتي[1] :

– **الترابط :** و هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى كلي لعناصر القضية المتفاوض بشأنها.

– **التركيب :** يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها و يسهل تناولها في إطارها الجزئي و كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

– **إمكانية التعرف والتمييز :** وهو خلو الموقف التفاوضي من الغموض و لبس مما يسهل التعرف عليه وتمييزه .

– الاتساع المكاني و الزماني : و يقصد به المكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها والإطار التاريخي الذي يتم التفاوض فيه.

– **التعقيد :** تتفاعل داخل الموقف التفاوضي مجموعة من العوامل و يتشكل من العديد من الأبعاد و الجوانب، التي يجب الإلمام بها جميعا حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح.

– **الغموض :** يجب أن يحيط الموقف التفاوضي ضلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى التقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة البيانات والمعلومات التي تكفل توضيح الموقف، خاصة وأن شك يرتبط دائما بنوايا و دوافع والمعتقدات المفاوض الآخر.

---

[1] - معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن ، دروس في علم التفاوض ، الموقع : . http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/209.htm تم تصفحه يوم 13 – 2 - 2010 .

2- أطراف التفاوض : يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

و من هنا، فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، و هي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، و إلى أطراف غير مباشرة و هي الأطراف التي تشكل القوى الضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض و يمكن أن تؤثر على سير المفاوضات ونتائجها.[1]

3- القضية التفاوضية : تحديد القضية وجعلها محل اهتمام مختلف الأطراف بضبط مجالها و حجمها مع تقديم إيضاحات حول طبيعة العمل المطلوب القيام به وتقديم دليل مقنع بان التعامل مع هذه القضية سوف يحقق مكاسب جميع الأطراف، لا سيما إذا كانت القضية ذات امتدادات عالمية.

و قد تطرح القضية من قبل طرف أو أكثر. و غالبا ما يقدم الطرف المبادر بطرح و تحديد قضية أدلة علمية أو نظريات. على سبيل المثال مفاوضات الأمم المتحدة حول طبقة الأوزون. يذكر أن تحديد القضية قد يتضمن طرح مقاربة مختلفة جذريا للتعاون الدولي. كاستخدام مفهوم التكلفة الزائدة المستخدم في إطار سهولة البيئة العالمية أو الدعوة إلى إنشاء صندوق دعم شراء اللقاح في مجال الصحة.

4- الهدف التفاوضي : يقوم المفاوض على تحديد أهدافه منذ البداية، و التي على أساسها يتم تحديد البدائل و إستراتيجيات التفاوض.

---

[1] - تركي بن نايف الدعجاني ، **مهارات التفاوض و دورها في مواجهة الأزمات الأمنية** ، رسالة مقدمة للاستكمال متطلبات درجة الماجستير علو م قانونية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،1430 هـــ/ 2009 ، ص 61.

المطلب الثاني : ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتفاوض :

1-التقنيات : تعتبر التقنية جزء من الإستراتيجية كونها مقاربة للظاهرة من منظور شامل تدير الفعل بنفس المنطق و في مدة معينة ومحددة، تتطلع إلى المحصلة النهائية بدلا من المزايا التي قد تحصل عليها من مواقف ظرفية خاصة. و تحدد التقنيات الكيفية التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.

2- التكتيكات : هي إجراءات خاصة تكمل الإستراتيجية. وهي مباريات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص المتاحة أو الظرفية لتجاوز العقبات التي تعتريه، و يجري استخدامها حينما تكون الأهداف قريبة نسبيا و لا حاجة إلى وضع تقسيم إضافي للعملية التفاوضية.[1]

في هذا الإطار يعرف أبوشيخة نادر التكتيكات على أنها : " أساليب تستخدم في حالات محددة لتحقيق بعض المكاسب. بالرغم من تنوع التكتيكات فإنها تعني جميعا بإيجاد الظروف التي يؤدي فيها التفاعل الشخصي بين المفاوضين إلى اتفاق على الشروط أقرب ما تكون إلى وجهة نظر المفاوض و تحقق على الأقل أدنى هدف له، أو تحقق عدم شعور الطرف الآخر بالغضب.[2]

3- القضية : ISSUE: "هي بند من بنود جدول الأعمال، أو هي مشكلة مستقلة يحاول الأطراف التحادث بشأنها والتي تعتبر جزءا من احتياجاتهم، و مطالبهم أو عروضهم".

4- المحصلة : المحصلة OUTCOME: " هي نهاية التفاعل في الاتفاق، و حساب مقدار الربح و الخسارة لكل طرف أو لمجموع الأطراف. و يمكن أن تكون المحصلة تحول القيمة من طرف إلى آخر و يمكن أن تكون حل مشترك للقضية و من ثم تحقيق مكاسب مشتركة[3].

5- البديل الأفضل: Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

---

[1] - عبد الله راقدي، المرجع السابق، ص105 .

[2] - أبوشيخة نادر ، **أصول التفاوض** ، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص25.

[3] John S ,Odell, » International Negotiation Creating Data" **on International Negotiation Strategies Alternatives** and Outcomes, 20 April 2001, P02 . .2010 – 2 -12 : تم تصفحه يوم الموقعwww.netamericas.org/Researchpapers/Documents/Odell/Odell3.doc, p 13.

يشير البديل الأفضل في المفوضات إلى أفضل مسار يمكن أن يسلكه طرف من الأطراف في المحدثات التي وصلت إلى نفق مسدود. فيدخل كل طرف في المفاوضات على أمل التوصل إلى اتفاق جيد مقارنة بما يحققه في كل حال لم يدخل في عملية التفاوض. و يمكن أن يتغير بديل الأفضل للطرف عبر الوقت و يمكن أن تقاس قيمته من حيث المبدأ بشكل مستمر على مدار المفاوضات[1].

المساومة : Bargain. يمكن تعريف العملية التساومية على أنها اتصال ضمني أو مباشر، تهدف للوصول إلى اتفاق بخصوص تبادل يكتسي قيمة ما. وتتضمن بنود ملموسة وأخرى غير ملموسة. ويتم التقييم بواسطة أحد الطرفين أو كليهما ولا يشترط الإفصاح في المساومة، فأحيانا يصل محتوى الموضوع بالأفعال أكثر من أن يتم إيصاله بواسطة تبادل الكلام .

وتتسم عملية التساوم بحضور مشاركين أو أكثر، وأحيانا يكون هناك وسطاء بحيث تكون مشاركتهم حيادية ويستفيدون في المحصلة. كما تقتضي عملية التساوم وجود قضية أو أكثر للوصول إلى اتفاق مناسب بغية فض النزاع ولكن في حال حصل اختلاف بين المشاركين في العملية التفاوضية بسبب الاهتمامات المختلفة التي يوليها المشاركون لهذه المسائل، تؤدي هذه النزاعات إلى حصول العملية التساومية، من حيث أنها تباعد بين مواقف الأطراف فيما يخص ما يرغبون في تحصيله. وتمثل النتيجة النهائية المتفق بشأنها نقطة تقاطع بين موقفي الطرفين، والتي تقع ضمن نطاق العملية التساومية المشار إليها[2].

[1] - Ibid , p 10.

[2] - عبد الله راقدي ، **مفاوضات الشراكة الأوروبية – الجزائرية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية ، 2003 /2004 ، ص17.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التفاوضية.

المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التفاوضية.

تعتبر الإستراتيجية " Strategy " من بين المفاهيم الكثيرة التي وقف عندها الكثير من الباحثين يستكشفون أبعادها و يسلطون الضوء على ماهيتها. و هي كمصطلح تعود إلى التعبير الإغريقي استراتجيوس startegos الذي أورده الإغريقي أوليسند في كتابه " تعليمات عسكرية للقادة "، و قصد به فن القائد و في هذا السياق تعرف الإستراتيجية على أنها : " العلم و الفن الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب، أو أنها العلم و الفن الخاصان بالقيادة العسكرية الذين يتواصل بهما مجابهو عدو في معركة في ظروف مواتية " .

و يعرف كارل فون كلاوزفيتز "Carl von Clausewitz" الإستراتيجية على أنها "استخدام الإشتبكات كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " [1]، و تعتبر الإستراتيجية جزء من العملية التفاوضية، و هي سلسلة من الإجراءات تنصب على مطالب الأطراف و اقتراحات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى اتفاق، و تغيير سلوك فاعل واحد على الأقل[2]"، و يعرف محسن الخضيري الإستراتيجية التفاوضية على أنها : " الإطار العام الأكبر من حيث الحجم و الأوسع من حيث المساحة و المدى و الأشمل من حيث حجم الموضوع و الأطول و الأبعد بالنسبة للزمن و الذي يتم بناءا عليه تناول القضية التفاوضية من حيث أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين " [3].

[1] - أبو عامر علاء ، **العلاقات الدولية ، الظاهرة و العلم ، الدبلوماسية و الإستراتجية** ،عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2004 ، ص 184.

[2]- John S ,Odell, Op.Cit.

[3] - محسن أحمد الخضيري ، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن** ، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية 1988، ص 190.

الحديث عن مفهوم الإستراتيجية بحسب كريستوف ديبون Dupont Christophe يثير عدد من الأفكار الأساسية التي يقتضي التعامل معها بحذر، و التي من بينها :

– الفكرة المتعلقة بالكيفية التي من خلالها مقاربة نشاط أو مشكلة ما في ظل تصور شامل موجه نحو المستقبل.

– مسألة وجود إرادة تسعى للوصول إلى بعض الأهداف ذات الأولوية.

– قضية انتقاء الأفعال الهامة المتجانسة و المتكيفة.

و يعرفها على أنها : " انتقاء أولي للتحركات الأساسية التي يرتجى منها دفع المفاوضات في اتجاه الأهداف الكبرى، و هذا من خلال التعامل معها كمجموعة و في ظل الأخذ في الاعتبار الظروف المرافقة لتحقيق هذه الأهداف ".

إذن فالإستراتيجية تقتضي أن يكون هناك تصور عام و شامل مسبق للمسار الذي ستأخذه المفاوضات و هي عكس التكتيكات، تتحدد عبرها الأهداف التي يجب تحقيقها، لكن يمكن تأجيلها ولا تتسم بالصرامة، و على ضوء هذه الأهداف يتم تنظيم الفعل[1].

المطلب الثاني: تصنيف إستراتيجية التفاوض.

إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تحدد الإستراتيجية المختارة . و يلجأ المفاوض إلى تبني الإستراتيجية التي تعد مناسبة للقضية المتفاوض بشأنها. وعموما يتم اتخاذ عدة معايير في تصنيف إستراتيجيات التفاوض و التي غالبا ما توجد في معظم الدراسات التي توصف الإستراتيجية التفاوضية . و هي كالآتي :

[1] - Dupont, Christophe, **La Négociation : Conduite, Théorie, Application**, France : Dalloz, 1982, P,65 .

– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت و الطريقة إلى إستراتيجية متى؟وإستراتيجية كيف و أين ؟.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين إلى : إستراتيجية هجومية، إستراتيجية دفاعية إستراتيجية تعاونية، إستراتيجية توزيعية و إستراتيجية نظام الحزمة.... الخ.

– تصنف إستراتيجيات التفاوض وفقا لمنهجي التفاوض إلى : إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة و إستراتيجيات منهج الصراع.

1– تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت والطريقة ومكان .

أ– **إستراتيجية متى ؟** when : هي الاستخدام الأمثل لعنصر الوقت، و يفضل استخدامها في المواقف التفاوضية الديناميكية أي أنها تتميز بإمكانية إدخال عناصر جديدة في الصورة، كذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف آخر يتسم بوجود أبعاد أو عناصر جديدة. وتشمل هذه الإستراتيجية على التكتيكات التالية :

– **شراء الوقت** Time Buging: يتم استخدام هذا التكتيك عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة المطروحة علية، و لكن بدلا من ذلك يحاول الحصول على الوقت أكبر للإجابة على الأسئلة، و ذلك لكسب الوقت للتفكير[1].

– **المفاجأة :** Surprise يتضمن هذا التكتيك التغير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة النقاش أو التفاوض هذا التغير يكون بصفة عامة مثير و متطرف على الرغم من أن هذا التغير قد لا يكون مطلوب في جميع الأحوال. و يمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة أو محاولة استخدام مدخل جديد للتفاوض. و عادة يعكس ذلك الحصول على تنازلات من الخصم .

[1] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، **التفاوض** : **إستراتيجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية**، الإسكندرية، دار الجامعة 2005، ص 272.

و قد يؤدي تكتيك المفاجأة إلى نجاح المفاوضات أو العكس[1].

– **فرض أمر الواقع** You must Accept it: و شعار هذا التكتيك " الأمر متروك لك ..."، و هو تكتيك ذو درجة عالية من المخاطر على الرغم من جاذبيته للعديد من المفاوضين، و يتمثل في قيام أحد أطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف الآخر .ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعاله تجاه هذا التصرف [2].

– **الانسحاب الظاهر :** Pretending withdrawal : يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت و التنظيم الذاتي، و القليل من الخداع. حيث يقدم أحد أطراف التفاوض على إقناع الطرف الآخر أو الخصم بأنه قد انسحب من المفاوضات في حين أنه مازال في الواقع يأمل في استمرار المفاوضات و تملك زمام الأمور، و من الواضح أن الهدف النهائي هو إقناع الخصم بتقديم بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا و التي تدعم من موقع الطرف الأول في عملية التفاوض[3].

– **الانسحاب الهادئ** Bland withdrawal : شعار هذا التكتيك " من أنا " . و هو يعني قيام المفاوض بإتباع سلوك معين يحصل به على بعض الميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، و إعلان لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

– **الكر و الفر أو التحول** Reversal : و شعار هذه الإستراتيجية " يمكنك التحرك نحو الأمام أو للخلف " و تعبر عن استعداد المفاوض لتحويل موقفه طبقا لظروف التفاوض و ملابساته، و يكون المفاوض في هذه الحالة مستعدا للكر و الفر و الزيادة و النقصان، و تقديم العروض و سحبها حسب مقتضيات مصلحته[4].

---

[1] - المرجع نفسه، ص 274.

[2] - حسن وجيه محمد ، **مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي** ، عالم المعرفة ، 1990، ص 43.

[3] - عبد الرحمان إدريس ثابت ، المرجع السابق،، ص 275 .

[4] - المرجع نفسه، ص 274.

المبحث الرابع : سيناريوهات الإستراتيجية التفاوضية النووية الإيرانية.

المطلب الأول : سيناريو العقوبات الاقتصادية.

تراهن الولايات المتحدة الأمريكية على خيار العقوبات الاقتصادية في كبح طموحات إيران النووية، و قد تكتفي في الوقت الراهن بهذه العقوبات و العمل على تفعيلها من خلال استصدار قرار جديد من مجلس الأمن. و تسعى الولايات المتحدة من وراء فرض العقوبات الاقتصادية إلى استهداف النظام الإيراني أو على الأقل تأثير عليه ارتجاعا لتغيير موقفه و التجاوب مع المتطلبات الأمريكية.

ترجح أمريكا في المرحلة الراهنة خيار العقوبات الاقتصادية، من أجل تفاديها ورطة أخرى في الشرق الأوسط، لا سيما بعد فشل الإستراتيجية الأمريكية في العراق.[1]

[1] - مغاوري شلبي على، "الاقتصاد الإيراني بين العقوبات الاقتصادية و احتمالات الحرب "، مجلة السياسة الدولية القاهرة، العدد 168، المجلد 42، أفريل 2007. الموقع : تم تصفح الموقع يوم 13- 04 – 2010
http://www.siyassa.org.eg/asiyassa/Index.asp?CurFN=kada2htm&DiD9173

خاتمة

يندرج البحث في إطار دراسة السياسة الخارجية، وعليه حاولنا تحليل الإشكالية المرتبطة بمدى قدرة السياسة الخارجية الإيرانية في ترتيب أوراقها التفاوضية، بما يتوافق و المعطيات الدولية و الإقليمية باعتبار أن هناك ترابط بين السياسات الداخلية و الشؤون الدولية، و أن ما يحصل على المستوى الداخلي بكون له الصدى على المستوى الدولي. و قد قمنا في سبيل ذلك باختبار جملة من الفرضيات للإجابة على الأسئلة الفرعية، و لقد خلصنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها في :

- اتضح منذ بداية المفاوضات توظيف إيران لورقة النفط، باعتبارها بعد من أبعاد القوة المرتبطة بالموارد، لضغط على القوى الدولية الكبرى لتقديم لها تنازلات في مجال الطاقة النووية أو في منع إحالة الملف النووي الإيراني على مجلس الأمن و تعرضه لعقوبات قاسية.

- لقد كان لضغط اللوبي الصهيوني أثر حاسم في دفع القوى الدولية الكبرى إلى تبني سياسة التصعيد ضد إيران، على اعتبار أن طموح إيران ذو بعد إقليمي، لأن امتلاك الطاقة النووية هي مقدمة لامتلاك الخيار النووي، و هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق التوازنات الإقليمية ما يضر بقوة الكيان الصهيوني في منطقة الشرق الأوسط، و هذا ما لم يرض به.

- إن الطبيعة البراغماتية للرئيس الإيراني السابق " خاتمي " أثرت على مسار المفاوضات النووية التي أضفت إلى إبرام اتفاقيات مع القوى الدولية الكبرى حيث أقدم الطرف الإيراني على التوقيف الطوعي لنشطات تخصيب اليورانيوم، و حقق هذا العمل مكاسب متبادلة للطرفين، و هذا ما يؤكد استخدام إيران إستراتيجية حل المشكل.

- برغم من الضغوطات التي مارستها القوى الدولية الغربية على إيران من خلال تكتيك التهديد بتوجيه ضربة عسكرية لمنشآتها النووية، إلا أن ذلك لم يؤثر في السلوك التفاوضي الإيراني، بل على العكس من ذلك أصبح أكثر تشدد.

- إن تخوف القوى الدولية الغربية هو من الإسلام الراديكالي، و ليس من الانتشار النووي، لأن تصدير إيران لثورة الإسلامية إلى جيرانها من شانه أن يؤدي إلى صعود قوى إسلامية راديكالية في منطقة الشرق الأوسط، حيث يصعب على الغرب مواجهته عسكريا و كذلك قيميا، و هذا ما يفسر لجوء القوى الغربية إلى تبني إستراتيجية ربط القضايا في المفاوضات مع إيران إزاء الملف النووي. لقد طالبت القوى الغربية من إيران في مختلف صفقات التي عرضتها عليه الإقلاع عن سياسة دعم التنظيمات و الحركات في منطقة الشرق الأوسط، و التي هي مصنفة في القائمة الإرهابية بحسب رؤية واشنطن كحزب الله في لبنان و المقاومة الفلسطينية الإسلامية المسلحة.

- ساهم ضغط القوى الدولية الكبرى على إيران بدفعها إلى إقامة علاقات اقتصادية و تجارية و حتى دفاعية مع دول عدم الانحياز كبديل أفضل لعلاقاتها و دفع الضغط عليها، كما أن ذلك منحها هامش كبير من المناورة، و من ثم القدرة على فرض شروطها في الحوار مع القوى الدولية الكبرى بعد إخفاق هذه الأخيرة في عزل إيران سياسيا و دوليا.

- قدرة إيران على الدخول كطرف أساسي في العديد من الأزمات الإقليمية و توطيد علاقاتها بالقوى المناهضة للتواجد الغربي في المنطقة دفع بالدول الغربية إلى فتح الحوار معها.

- إن التوزيع الجيو- إستراتيجي للقوى الشيعية، خاصة في العراق جعل الدول الغربية تستبعد توجيه ضربة عسكرية للمنشآت النووية الإيرانية.

- استطاعت إيران زيادة قوتها التساومية من خلال استثمارها للتحولات الإستراتيجية الناجمة عن تورط الإدارة الأمريكية في العديد من الأزمات الإقليمية و الدولية.

- لقد لجأ الطرف الإيراني منذ بداية المفاوضات إلى تبني إستراتيجية كسب الوقت حيث تسعى إيران إلى خلق جو أوسع من القبول لأنشطتها، مؤكدة رغبتها المستمرة في التعاون طالما يتم التغاضي عما ترى أنه حقها المشروع في تخصيب اليورانيوم و هي تسعى من خلال هذه الإستراتيجية، للوصول ببرنامجها النووي إلى نقطة اللا عودة، و تحقيق أفضل المحصلات من العملية التفاوضية.

- لم تكن العقوبات الاقتصادية ذات جدوى في دفع إيران إلى تقديم تنازلات للدول الغربية مما يتفق مع منطق وقف إيران الكامل لنشطات تخصيب اليورانيوم. في حين كان لها ارتداد ارتجاعي سلبي تمثل في تصعيد إيران من لهجتها تجاه القوى الدولية الكبرى.

- هناك اتفاق بين القوى السياسية داخل إيران على مطلب واحد يتمحور حول حق إيران في امتلاك القدرة النووية ذات الطابع السلمي، خاصة و أن الملف النووي يتسم بالطابع المؤسسي في صنع القرار، و الذي تشارك بموجبه مختلف القوى السياسية و العلمية و البحثية و الأكاديمية في تحديد السياسات الإيرانية تجاه الدول الغربية.

- لجأ الطرف الإيراني إلى تبني إستراتيجية اليد المشدودة لدفع القوى الدولية الكبرى إلى تقديم تنازلات في المجال النووي.

- إن امتلاك إيران موارد القوة جعلتها تتبنى إستراتيجية ربط القضايا، حيث تسعى من خلالها ربط ملفها النووي بملفات تفاوضية إقليمية أخرى كملف العراق والقضية الفلسطينية...و غيرها. و ذلك من أجل خلط الأوراق على الغرب و تقليص من ضغطه عليها و بالتالي تحقيق أهدافها من العملية التفاوضية. و في هذا الاتجاه تصر إيران على الدخول في مفاوضات متعددة المسارات مع الدول الغربية.

– إن عداء الثورة الإسلامية الإيرانية لإسرائيل، الذي يتسم بالعداء الإيديولوجي أصبح بموجبه يصنف النظام الإسلامي الإيراني في الفكر الغربي ضمن القائمة الإرهابية " محور الشر ". وقد زاد من حدة هذا العداء وصول رجل محافظ متشدد إلى مقاليد الرئاسة في إيران وهو الرئيس أحمدي نجاد، الذي يصر دائما على ضرورة وضع نهاية للكيان الصهيوني و تشكيكه في المحرقة اليهودية. و على هذا الأساس يزداد ضغط القوى الدولية الكبرى ضد إيران، مما صعب من فرصة التوصل إلى حل نهائي لأزمة الملف النووي.

– ساهمت التحولات الإقليمية بتوجيه إيران نحو تمتين علاقاته أكثر مع القوى المجاورة بهدف خلق معدلات جديدة في المنطقة، و استطاعت إيران من خلال شبكة علاقاتها الإقليمية من تحدي الضغط الموجه إليها، كما أن ذلك منحها هامشا كبيرا من المناورة و من ثم القدرة على فرض شروطها و تعظيم مكاسبها من العملية التفاوضية مع الولايات المتحدة الأمريكية بعد إخفاق هذه الأخيرة في تنفيذ مشروعاتها في المنطقة.

– إن فشل العقوبات الحالية من تحقيق وقف نشاط طهران النووي أدى إلى عودة طرح الخيار الضربة العسكرية ضد المنشآت النووية الإيرانية ، لكن لهذا الخيار انعكاسات محتملة ، قد تؤدي إلى تصعيد متبادل بحيث يفقد الملف النووي برمته سياقه و ينتقل إلى ملفات أخرى، و إلى فوضى إقليمية، و أمام هذا الوضع سيكون على الإدارة الأمريكية أن تنقل جهودها للتركيز على إستراتيجية "احتواء و ردع" يندرج البحث في إطار دراسة السياسة الخارجية، وعليه حاولنا تحليل الإشكالية المرتبطة بمدى قدرة السياسة الخارجية الإيرانية في ترتيب أوراقها التفاوضية، بما يتوافق و المعطيات الدولية و الإقليمية باعتبار أن هناك ترابط بين السياسات الداخلية و الشؤون الدولية، و أن ما يحصل على المستوى الداخلي يكون له الصدى على المستوى الدولي. و قد قمنا في سبيل ذلك

باختبار جملة من الفرضيات للإجابة على الأسئلة الفرعية، و لقد خلصنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها في :

- اتضح منذ بداية المفاوضات توظيف إيران لورقة النفط، باعتبارها بعد من أبعاد القوة المرتبطة بالموارد، لضغط على القوى الدولية الكبرى لتقديم لها تنازلات في مجال الطاقة النووية أو في منع إحالة الملف النووي الإيراني على مجلس الأمن و تعرضه لعقوبات قاسية.

- لقد كان لضغط اللوبي الصهيوني أثر حاسم في دفع القوى الدولية الكبرى إلى تبني سياسة التصعيد ضد إيران، على اعتبار أن طموح إيران ذو بعد إقليمي، لأن امتلاك الطاقة النووية هي مقدمة لامتلاك الخيار النووي، و هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق التوازنات الإقليمية ما يضر بقوة الكيان الصهيوني في منطقة الشرق الأوسط، و هذا ما لم يرض به.

- إن الطبيعة البراغماتية للرئيس الإيراني السابق " خاتمي " أثرت على مسار المفاوضات النووية التي أضفت إلى إبرام اتفاقيات مع القوى الدولية الكبرى حيث أقدم الطرف الإيراني على التوقيف الطوعي لنشطات تخصيب اليورانيوم، و حقق هذا العمل مكاسب متبادلة للطرفين، و هذا ما يؤكد استخدام إيران إستراتيجية حل المشكل.

- برغم من الضغوطات التي مارستها القوى الدولية الغربية على إيران من خلال تكتيك التهديد بتوجيه ضربة عسكرية لمنشآتها النووية، إلا أن ذلك لم يؤثر في السلوك التفاوضي الإيراني، بل على العكس من ذلك أصبح أكثر تشدد.

- إن تخوف القوى الدولية الغربية هو من الإسلام الراديكالي، و ليس من الانتشار النووي، لأن تصدير إيران لثورة الإسلامية إلى جيرانها من شانه أن يؤدي إلى صعود قوى إسلامية راديكالية في منطقة الشرق الأوسط، حيث يصعب على الغرب مواجهته عسكريا و كذلك قيميا، و هذا ما يفسر لجوء القوى

الغربية إلى تبني إستراتيجية ربط القضايا في المفاوضات مع إيران إزاء الملف النووي. لقد طالبت القوى الغربية من إيران في مختلف صفقات التي عرضتها عليه الإقلاع عن سياسة دعم التنظيمات و الحركات في منطقة الشرق الأوسط، و التي هي مصنفة في القائمة الإرهابية بحسب رؤية واشنطن كحزب الله في لبنان و المقاومة الفلسطينية الإسلامية المسلحة.

– ساهم ضغط القوى الدولية الكبرى على إيران بدفعها إلى إقامة علاقات اقتصادية و تجارية و حتى دفاعية مع دول عدم الانحياز كبديل أفضل لعلاقاتها و دفع الضغط عليها، كما أن ذلك منحها هامش كبير من المناورة، و من ثم القدرة على فرض شروطها في الحوار مع القوى الدولية الكبرى بعد إخفاق هذه الأخيرة في عزل إيران سياسيا و دوليا.

– قدرة إيران على الدخول كطرف أساسي في العديد من الأزمات الإقليمية و توطيد علاقاتها بالقوى المناهضة للتواجد الغربي في المنطقة دفع بالدول الغربية إلى فتح الحوار معها.

– إن التوزيع الجيو– إستراتيجي للقوى الشيعية، خاصة في العراق جعل الدول الغربية تستبعد توجيه ضربة عسكرية للمنشآت النووية الإيرانية.

– استطاعت إيران زيادة قوتها التساومية من خلال استثمارها للتحولات الإستراتيجية الناجمة عن تورط الإدارة الأمريكية في العديد من الأزمات الإقليمية و الدولية.

– لقد لجأ الطرف الإيراني منذ بداية المفاوضات إلى تبني إستراتيجية كسب الوقت حيث تسعى إيران إلى خلق جو أوسع من القبول لأنشطتها، مؤكدة رغبتها المستمرة في التعاون طالما يتم التغاضي عما ترى أنه حقها المشروع في تخصيب اليورانيوم و هي تسعى من خلال هذه الإستراتيجية، للوصول ببرنامجها النووي إلى نقطة اللا عودة، و تحقيق أفضل المحصلات من العملية التفاوضية.

- لم تكن العقوبات الاقتصادية ذات جدوى في دفع إيران إلى تقديم تنازلات للدول الغربية مما يتفق مع منطق وقف إيران الكامل لنشطات تخصيب اليورانيوم. في حين كان لها ارتداد ارتجاعي سلبي تمثل في تصعيد إيران من لهجتها تجاه القوى الدولية الكبرى.

- هناك اتفاق بين القوى السياسية داخل إيران على مطلب واحد يتمحور حول حق إيران في امتلاك القدرة النووية ذات الطابع السلمي، خاصة و أن الملف النووي يتسم بالطابع المؤسسي في صنع القرار، و الذي تشارك بموجبه مختلف القوى السياسية و العلمية و البحثية و الأكاديمية في تحديد السياسات الإيرانية تجاه الدول الغربية.

- لجأ الطرف الإيراني إلى تبني إستراتيجية اليد المشدودة لدفع القوى الدولية الكبرى إلى تقديم تنازلات في المجال النووي.

- إن امتلاك إيران موارد القوة جعلتها تتبنى إستراتيجية ربط القضايا، حيث تسعى من خلالها ربط ملفها النووي بملفات تفاوضية إقليمية أخرى كملف العراق والقضية الفلسطينية...و غيرها. و ذلك من أجل خلط الأوراق على الغرب و تقليص من ضغطه عليها و بالتالي تحقيق أهدافها من العملية التفاوضية. و في هذا الاتجاه تصر إيران على الدخول في مفاوضات متعددة المسارات مع الدول الغربية.

- إن عداء الثورة الإسلامية الإيرانية لإسرائيل، الذي يتسم بالعداء الإيديولوجي أصبح بموجبه يصنف النظام الإسلامي الإيراني في الفكر الغربي ضمن القائمة الإرهابية " محور الشر ". وقد زاد من حدة هذا العداء وصول رجل محافظ متشدد إلى مقاليد الرئاسة في إيران وهو الرئيس أحمدي نجاد، الذي يصر دائما على ضرورة وضع نهاية للكيان الصهيوني و تشكيكه في المحرقة اليهودية. و على هذا الأساس يزداد ضغط القوى الدولية الكبرى ضد إيران، مما صعب من فرصة التوصل إلى حل نهائي لأزمة الملف النووي.

- ساهمت التحولات الإقليمية بتوجيه إيران نحو تمتين علاقاته أكثر مع القوى المجاورة بهدف خلق معدلات جديدة في المنطقة، و استطاعت إيران من خلال شبكة علاقاتها الإقليمية من تحدي الضغط الموجه إليها، كما أن ذلك منحها هامشا كبيرا من المناورة و من ثم القدرة على فرض شروطها و تعظيم مكاسبها من العملية التفاوضية مع الولايات المتحدة الأمريكية بعد إخفاق هذه الأخيرة في تنفيذ مشروعاتها في المنطقة.

- إن فشل العقوبات الحالية من تحقيق وقف نشاط طهران النووي أدى إلى عودة طرح الخيار الضربة العسكرية ضد المنشآت النووية الإيرانية ، لكن لهذا الخيار انعكاسات محتملة ، قد تؤدي إلى تصعيد متبادل بحيث يفقد الملف النووي برمته سياقه و ينتقل إلى ملفات أخرى، و إلى فوضى إقليمية، و أمام هذا الوضع سيكون على الإدارة الأمريكية أن تنقل جهودها للتركيز على إستراتيجية "احتواء و ردع" للتعايش مع إيران نووية.

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المصادر و المراجع

- المراجع بالغة العربية

1- الكتب

1- أحمد، رفعت، سيد ، **الحركات الإسلامية في مصر و إيران**، مصر، الطبعة الأولى، 1989.

2- أبو هيف ،علي ، صادق، **القانون الدولي العام**، ، مصر، الإسكندرية دار المعارف، 1960.

3- بكير، علي، حسين، و طارق عبد الجليل و آخرون، **تركيا بين تحديات الداخل و رهانات الخارج** ترجمة، محمد عبد العاطي، بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، أكتوبر 2009.

4- بيليس ، جون و ستيفن، سميث، **عولمة السياسة العالمية**، ترجمة، مركز الخليج، الإمارات العربية المتحدة دبي، دبي، الطبعة الأولى 2004 .

5- بيومي، علاء، **باراك أوباما و العالم العربي**، قطر، الدوحة، الطبعة الأولى 2008.

6- جندلي، عبد الناصر، **التنظير في العلاقات الدولية بين الاتجاهات التفسيرية و النظريات التكوينية**، الجزائر، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007.

7- دروتي، جيمس، دورتي، روبرت بالستغراف، ترجمة، عبد الحي وليد **النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية**، لبنان، بيروت، كاظمة للنشر والتوزيع، 1985.

8 – هاورد، روجر، **نفط إيران**، ترجمة، مروان سعد الدين، لبنان، بيروت، الدار العربية للعلوم الناشرين الطبعة الأولى، 2007.

9- زمان، أنتوني، كورد، **القدرات العسكرية الإيرانية**، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، 2000 .

10- حتي، ناصف، يوسف، النظرية في العلاقات الدولية، لبنان، بيروت، دار الكتاب العربي، الطبعة الأولى لبنان، 1985.

11- اللباد، مصطفى ، **حقائق الأحزان، إيران و ولاية الفقيه**، مصر، القاهرة ، دار الشروق، الطبعة الأولى، صيف .2005

12- مسعد، عبد المنعم، **العرب و دول الجوار الجغرافي**، لبنان، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية الطبعة الأولى ، .1987

13- مركز يافا للدراسات الإستراتجية، **إسرائيل و المشروع النووي** الإيراني، ترجمة أبو هدبة أحمد بيروت ، مركز الدراسات الفلسطينية، الطبعة الأولى، 2006.

14- محمود، أحمد، إبراهيم، **البرنامج النووي الإيراني آفاق الأزمة بين التسوية الصعبة و مخاطر التصعيد**، مصر، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتجية، 2005.

15- محمد، حسن، وجيه، **مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي و السياسي**، الكويت، عالم المعرفة .1990

16- محمد، عبد الغفار، احمد، **فض النزاعات في الفكر والممارسة الغربية**، الجزائر، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الثالث، 2004.

17- مجدي، كامل، **الأسرار النووية**، دار الكتاب العربي، دمشق –القاهرة، الطبعة الأولى، .2008

18- مسعد، نيفن، عبد المنعم، **صنع القرار في إيران و العلاقات العربية – الإيرانية**، لبنان، بيروت مركز الدراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، أفريل 2001 .

19- محمد، عبد القادر، محمد، **إستراتجية التفاوض السورية مع إسرائيل**، الإمارات العربية المتحدة دبي، مركز الإمارات للبحوث و الدراسات الإستراتجية، الطبعة الأولى 1999.

20 – الموسوي، ضياء، مجيد، **اللاءات الثلاث 2005 الفرنسية و الهولندية للدستور الأوروبي و الإيرانية للتيار الإصلاحي**، الجزائر، بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.

21– نادر، أبو شيخة، **أصول التفاوض**، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،2008.

22 – نعمان، عصام، **أمريكا و الإسلام و السلاح النووي: حاضر الصراع و مستقبله في دنيا العرب و العجم**، لبنان، بيروت، شركة المطبوعات للتوزيع و النشر، الطبعة الأولى، 2007.

23 – الناهي، هيثم، غالب، **السياسة النووية الدولية و أثرها على منطقة الشرق الأوسط**، لبنان بيروت، دار العلوم الأكاديمية، الطبعة الأولى، 2005.

24– سليم ، محمد، السيد، **تحليل السياسة الخارجية**، ، مصر، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الثانية، 1998.

25 – سجدبور، كريم ، **في فهم الإمام الخامنئي: رؤية قائد الثورة الإسلامية الإيرانية**، مؤسسة كارنيغي لسلام الدولي، 2008.

26 – السيف، سيف، التفاوض في تحقيق الممكن، كتاب الرياض، العدد 27، رياض، مؤسسة اليمامة للطبع و النشر، 1996.

27– عبد الحميد، عصام، السيد، **الخطاب الإعلامي للثورة و أثره على العلاقات الخارجية**، مصر القاهرة، عين الدراسات و البحوث الإنسانية و الاجتماعية القاهرة، الطبعة الأولى 2006.

28– عبد الحي، وليد، **تحول المسلمات في نظريات العلاقات الدولية**، الجزائر، مؤسسة الشروق 1992.

29– علاء ،أبو عامر، **العلاقات الدولية، الظاهرة والعلم، الدبلوماسية و الإستراتجية**، الأردن، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.

30- عثمان، فاروق، السيد، **التفاوض و إدارة الأزمات**، مصر، القاهرة، دار الأمين للطبع و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004.

31- الصادق، على، **ماذا تعرف عن حزب الله**، مصر، دار أضواء سلف المصرية للنشر و التوزيع الطبعة الثانية، 2007.

32- رسول، فاضل، **العراق إيران أساب و أبعاد النزاع**، المعهد النمساوي للسياسة الدولية، مصر .1996

33- ريتر، سكوت، **استهداف إيران** ، أمين الأيوبي، الطبعة الأولى، لبنان، بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2007.

34- رحيم، محياوي،**السلطان العلمي للطاقة النووية الإيرانية، الثورة و الدولة للروافد تاريخية تكوينية**، منشورات جامعة باجي مختار، .2010

35- توشبين، شاهرام، **طموحات إيران النووية**، ترجمة بسام شيحا، لبنان، بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى ،2007.

36 – توفيق، سعيد، حقي، **مبادئ العلاقات الدولية**، عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 1999.

37- ثامر، محمد، كامل، **الدبلوماسية المعاصرة و إستراتجية إدارة المفاوضات**، الأردن، عمان، دار المسيرة للنش والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.

38- ثابت، عبد الرحمان، إدريس، **التفاوض : إستراتجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية**، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة، 2005.

39 – الخضيري، محسن، أحمد، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقا من الممكن**، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1988.

40 – الخزرجي، ثامر، كامل، محمد، **النظم السياسية الحديثة و السياسات العامة** ، الأردن، عمان دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004.

41– غضبان، مبروك، **المدخل للعلاقات الدولية،** الجزائر، باتنة، شركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية، الطبعة الأولى، 2005.

42– غريفيش، مارتن، أوكالاهان، تيري، **المفاهيم الأساسية في العلاقات الدولية،** ترجمة، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات العربية المتحدة، دبي، الطبعة الأولى، 2008.

2 – **الدوريات و المقالات :**

1– أصغر، افتخاري، أسلحة الدمار الشامل و التوجه الأمريكي، مجلة مختارات إيرانية ، القاهرة مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد 30 المجلد 4، جانفي.2003

2– أحمد، محمد، أبو زيد، كينيث والتز : خمسون عاما من العلاقات الدولية (1959– 2009) المجلة العربية للعلوم السياسية، بيروت، مركز الدراسات الوحدة العربية، العدد 27، صيف 2010.

3– أحمد، مبارك ، مبارك، جولة خاتمي العربية: نحو تفعيل العلاقات الإيرانية –العربية، مجلة السياسة الدولية، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، المجلد40، العدد 159، جانفي .2005

4– إيلاند، جيورا، الملف النووي الإيراني... خيار إسرائيل العسكري ، ترجمة مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات، مجلة واشنطن كوارترلي الفصلية، عدد 54، كانون الثاني/ يناير 2010 .

5– أليسون ج. كي. بيلز، الأوروبيون يكافحون الانتشار النووي، مجلة المستقبل العربي، بيروت مركز الدراسات الوحدة العربية، العدد 328 جوان .2006

6- بكير، علي، **الحساسات المعقدة للعقوبات المحتملة على إيران،** قطر، الدوحة، مركز الجزيرة للدراسات، ماي 2010.

7- البرصان، أحمد، سليم، إيران والولايات المتحدة الأمريكية ومحور الشر الدوافع السياسية و الإستراتجية الأمريكية ، مجلة السياسة الدولية، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، المجلد 37، العدد 148، أفريل 2002.

8- وولت، ستيفن، نظريات العلاقات الدولية، عالم واحد و نظريات متعددة ، ترجمة عادل زقاغ قراءات عالمية، مجلد 1، عدد 1، 2005.

9- الحيدري، محمد، التحولات الجيوبوليتكية لجغرافيا الأمنية الإيرانية، بيروت، مركز دراسات و البحوث و الوثائق، مجلة الشؤون الأوسط، العدد 121، 2006.

10- يوسف، أيمن، طلال، يوسف، روسيا البوتينية بين الأتوقراطية الداخلية والأولويات الجيبولتيكية الخارجية، مجلة المستقبل العربي، بيروت، مركز الدراسات الوحدة العربية ، العدد 358، ديسمبر 2008.

11- مظلوم، جمال، سيناريوهات العمل العسكري ضد المنشآت النووية الإيرانية مجلة السياسة الدولية، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد 159، المجلد 40، جانفي 2005.

12- محمد، عبد الله، يوسف، سهر ، السياسة الخارجية الإيرانية : تحليل لصناعة القرار مجلة السياسة الدولية، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، السنة 35 ، العدد 138، أكتوبر 1999.

13- محمود، أحمد، إبراهيم، هل يكون الملف النووي سببا للحرب بين إيران والولايات المتحدة الأمريكية، مجلة المختارات الإيرانية، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد 35 المجلد 4 جوان .2003

14- ------ برنامج إيران النووي :التطور والدوافع والدلالات الإستراتيجية، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، مختارات إيرانية، العدد 37، المجلد 4، جويلية 2003.

15- موسوي، سيد، حسين، انطباعان خاطئان حول البرنامج النووي الإيراني، مجلة الشؤون الأوسط، بيروت، مركز دراسات و البحوث و الوثائق، العدد 128، شتاء- ربيع 2008.

16 - -------الملف النووي الإيراني والتحديات المقبلة، مجلة الشؤون الأوسط، بيروت مركز دراسات و البحوث و الوثائق، العدد 133، صيف – خريف 2009.

17- موسوي سيد حسين موسوي، آخر التوجهات الإيرانية في المفاوضات النووية، مجلة شؤون الأوسط، بيروت، مركز دراسات و البحوث و الوثائق، العدد 134، شتاء 2010.

18- ------ مفتاح العلاقات الإيرانية – الأمريكية، مجلة الشرق الأوسط، بيروت، مركز دراسات و البحوث و الوثائق،العدد 153، ربيع 2010.

19- مسعد، نيفن، عبد المنعم، إيران إلى أين، مجلة المستقبل العربي، بيروت، مركز الدراسات الوحدة العربية، العدد 365تموز / يوليو 2009.

20 - ---- معضلة العلاقات العربية – الإيرانية منذ احتلال العراق، مجلة الدراسات الفلسطينية، العدد 74 – 75، ربيع – صيف 2008 .

21- ناجي محمد عباس، الملف النووي الإيراني مرحلة تقريب المسافات، مجلة السياسة الدولية القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، المجلد 41 العدد 166، أكتوبر 2006.

22- --- من يحكم إيران ؟ التعقيدات الداخلية لصنع القرار في طهران، مجلة سلسة قضايا، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتجية، جانفي2007.

23- سويلم، حسام ، التطور المستقبلي لبرنامج الصواريخ الإيرانية مصر، القاهرة، مجلة السياسة الدولية ، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد156 ، المجلد 39 ، أفريل2004 .

24- عبد الفتاح، بشير، المسألة النووية الإيرانية ... تسوية أم هدنة ؟، مجلة السياسة الدولية ، القاهرة مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، المجلد 40 ، العدد 159 ، يناير 2005 .

25-عبد الحميد، عاطف، معتمد، روسيا و إيران التفاعل النووي في الساحة الرمادية، مركز البصيرة للبحوث و الدراسات الإنسانية، مجلة الدراسات الإستراتجية، العدد 02 ،جوان .2006

26- عبد المؤمن، محمد، السعيد، إيران و حركة جادة باتجاه أفريقيا، مجلة الراصد الإسلامية، العدد22 غرة ربيع الآخر 1426هـ.

27- العتريسي، طلال، إيران إلى أين ؟ مجلة المستقبل العربي، بيروت، مركز الدراسات الوحدة العربية العدد 366، أوت .2009

28- فياض، خالد، حزب الله بين التماسك الإيديولوجي و البرجماتية، السياسة الدولية، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، المجلد 40، العدد 162، أكتوبر 2005.

29 - فهمي، أحمد ، الرباعية الإيرانية في المرمى الأفغاني، مجلة البيان، العدد 270، صفر 1431هـ.

30- القلم ، محمود، سريع، الأمن القومي الإيراني ، المستقبل العربي، لبنان، بيروت، مركز الدراسات الوحدة العربية، العدد 279، ماي .2002

31- قراءة في الموقف الإيراني من عقوبات مجلس الأمن، نشرة أخبار الساعة ،أبوظبي، مركز الإمارات للدراسات و البحوث لإستراتجية، العدد 4364، 13 جوان .2010

32- الرشدي، حسين، النووي الإيراني ...و الموقف الأمريكي ، الجزائر، مركز البصيرة للبحوث و الدراسات الإنسانية، مجلة دراسات إستراتيجية، العدد2، جوان 2006

33- رحيم، محياوي، مرجعية الحرية الدينية وإنسانية الإنسان " جذر معادلة الفرد والمجتمع،عنابة الجزائر، مجلة التواصل، العدد 24 ، جوان .2009

34- راقدي، عبد الله، دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية الجزائر، باتنة، مؤسسة سرار للطباعة الصناعية، العدد19 ديسمبر 2008.

35- روجرز، بول، العمل العسكري ضد إيران : التأثيرات و التداعيات، سلسلة ترجمات الزيتونة ، العدد 58، أوت 2010

36- شبانة، أيمن، السيد، أيمن، السياسة الإيرانية في أفريقيا : آفاق جديدة، مجلة السياسة الدولية القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد 160، أفريل .2005

37-غونزاليز، ناثان ، دبلوماسية أوباما تجاه إيران ... رابحة ؟ مجلة أفاق المستقبل، الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتجية السنة الأولى، العدد 4، مارس / أفريل 2010.

3- الندوات و محاضرات

1 - حماد مدحت، محاضرة قدمت في الندة بعنوان : " الأبعاد الاقتصادية لسياسة إيران الإقليمية " المركز الدولي للدراسات المستقبلية و الإستراتجية، برنامج الدراسات الإيرانية الأربعاء 17 جانفي 2008 .

2- الشافعي نبيل مدحت حماد، محاضرة قدمت في الندة بعنوان : " الأبعاد الاقتصادية لسياسة إيران الإقليمية " ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتجية، برنامج الدراسات الإيرانية ، الأربعاء 17 جانفي .2008

4- القرارات الدولية:

1- قرار مجلس الأمن رقم 1747 (2007) منظمة الأمم المتحدة، 24 مارس 2007.

5- **التقارير:**

1- الوكالة الدولية للطاقة الذرية، \ لتقرير المدير العام رقم 58 . Gov. 2007 فينا الوكالة الدولية للطاقة الذرية، 15 نوفمبر 2007.

2- الوكالة الدولية للطاقة الذرية، التقرير المدير العام رقم 15 .Gov. 2008 فينا الوكالة الدولية للطاقة الذرية، 26 ماي 2008.

3- الوكالة الدولية للطاقة الذرية، لتقرير المدير العام رقم 87 .Gov. 2005

فينا ، الوكالة الدولية للطاقة الذرية،21 نوفمبر 2005.

4- الوكالة الدولية للطاقة الذرية، لتقرير المدير العام رقم 67 .Gov. 2005 فينا الوكالة الدولية للطاقة الذرية ،06 سبتمبر 2005.

5- مجموعة الأزمات الدولية، التعامل مع برنامج إيران النووي، التقرير رقم 18 حول الشرق الأوسط، بروكسل : مجموعة الأزمات الدولية، 27 أكتوبر 2003.

6- مجموعة الأزمات الدولية، إيران هل ثمة مخرج من المأزق النووي، التقرير رقم 51 حول الشرق الأوسط، بروكسل : مجموعة الأزمات الدولية، ماي 2006.

7- المرهون عبد الجليل، الموقف الخليجي من العقوبات على إيران، سلسلة التقارير المعمقة الثانية مركز الجزيرة للدراسات ، ماي 2010.

8 - مجموعة الأزمات الدولية ، الانخراط الأمريكي – الإيراني، تقرير الشرق الأوسط رقم 28 2 جوان 2009.

6 – المعاجم:

عامر، مصباح، معجم مفاهيم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، المكتبة الجزائرية، الطبعة الأولى،2005.

7- المقالات في الانترنت :

1- افرايم كام، التحدي الإيراني، ترجمة صادق أبو السعود، مركز القدس للدراسات السياسية، 1 سبتمبر 2010، الموقع :

http://alqudscenter.org/arabic/pages.php?local_type=128&local_details=2&id1=853&menu_id=10&cat_id=10

2- أبو عامود، أحمد، سعيد، الملف النووي الإيراني: قضايا و ملاحظات، مجلة مختارات إيرانية القاهرة، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، المجلد4، العدد 39 أكتوبر 2003.

الموقع: http://acpss.ahram.org.eg/DE/Ahram/2001/1/1/C2RN47.HTM

3 - أزمات الشرق الأوسط تعزز نفوذ إيران، تقرير واشنطن، العدد 230، 10 أكتوبر 2009 الموقع : http://www.taqrir.org/showarticle.cfm?id=1394&pagenum=2

4- بكير، حسين، **هل تصبح إيران دولة نووية** ، الجزء الثاني، مكتبة الكتب العربية. الموقع : www.kotobarabia.com.

5- ----- **هل ستصبح إيران دولة نووية تخشاها الدول المجاورة ؟**، الكتاب الأول المكتب الكتب العربية الكترونية ،www.Kotabarabia.com

6- هيئة التحرير،المشروع الإيراني الإقليمي النووي، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد 97، 1 جوان 2009. الموقع : http://www.kkmaq.gov.sa/detail.asp?InNewsItemID=319120&InPageNo=–

7- طلموس، هند، الملف النووي الإيراني و تفاعلات الأزمة ، مركز الشرق العربي . الموقع www.asharqalarabi.org.uk/mushrakat/b-mushacat-549.htm–

8- الطوسي، باسم ، أسئلة التغير من الإيديولوجية إلى الدولة، الموقع :.

http://www.Aljazeera.net/in depth/ iran-file/2005

9- لجنة نزع السلاح التابعة للأمم المتحدة، عملية استعراض معاهدة عدم الانتشار النووي، استعراض معاهدة عدم الانتشار النووي ، نيويورك ، ماي2005 .

الموقع : http://www.un.org/arabic/events/npt2005/background.htm.

10- اللباد، مصطفى، أوضاع إيران الداخلية و تأثيراتها على خيارات واشنطن مجلة الشؤون العربية جامعة الدول العربية، العدد 141، ربيع 2010. الموقع :

http://www.arabaffairs.org/PDFFiles/mosafa%20ellabbad.pdf

11- محمود، أحمد، إبراهيم ،الدور الروسي في الأزمة النووية الإيرانية، ملف الأهرام الإستراتيجي القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد 145، المجلد 13، 2003.

الموقع : http://www.ahram.org.eg/acpss/ahram/2001/1/1/FILE22.HTM

12- ----- السياسة الإيرانية و الملف النووي في عهد أحمد نجاد، مجلة مختارات إيرانية، القاهرة، الدراسات السياسية و الإستراتيجية، مجلد6 العدد61، أوت2005 .

الموقع http://www.ahram.org.eg/acpss/ahram/2001/1/1/C2RN111.HTM

13- معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات – واشنطن، دروس في علم التفاوض.

الموقع : http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/209.htm

14- مساع، كمال، القدرات النووية الإيرانية والمخاوف الإسرائيلية والأمريكية مجلة الدفاع الوطني العدد02، أفريل 2002

الموقع : 1987http://www.lebarmy.gov.lb/article.asp?ln=ar&id=10098

15- مبروك، شعبان، شريف، في ظل إدارة أوباما: السياسة الأمريكية تجاه إيران ... إلى أين ؟! مجلة مختارات إيرانية، القاهرة، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، المجلد 10 جويلية2009.

الموقع : http://acpss.ahram.org.eg/ahram/2001/1/1/CIRN99.HTM.

16 – ماجد، كيالي ، التجاذب الإيراني – الأمريكي في الصراع على الشرق الأوسط ، مجلة الشؤون العربية ، جامعة الدول العربية، العدد 130، صيف 2007.

الموقع : http://www.arabaffairs.org/PDFFiles/maged%20kayli.pdf

17– مركز الزيتونة للدراسات و الاستشارات، ضرب "إسرائيل" البرنامج النووي الإيراني: الاحتمالات والتداعيات ، تقدير استراتيجي رقم (13) – حزيران/ يونيو 2009 .

الموقع : http://www.alzaytouna.net/arabic/?c=1064&a=93229

18– ناجي، حمد، عباس، ناجي، أزمات السياسة الخارجية الإيرانية: رؤية داخلية، مجلة مختارات إيرانية، القاهرة، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد 69، أفريل 2006. الموقع :

http://acpss.ahram.org.eg/DE/Ahram/2001/1/1/C1RN64.HT

19– ------ كيف وقعت إيران على البرتوكول الإضافي، ملف الأهرام الإستراتيجي القاهرة، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد 109، جانفي 2004.

الموقع : http://acpss.ahram.org.eg/DE/Ahram/2001/1/1/FI1E29.HTM

20– نزار، عبد القادر، الدوافع الإيرانية النووية والجهود الدولية للاحتواء، مجلة الدفاع الوطني ، العدد 54 ، أكتوبر 2005 .

الموقع :http://www.lebarmy.gov.lb/article.asp?ln=ar&id=9200

21--- الخطر النووي الإيراني حقيقة أم وهم ؟ السيناريو العسكري الإسرائيلي لضرب إيران، مجلة الدفاع الوطني، العدد 55، كانون الثاني 2006 .

الموقع : http://www.lebarmy.gov.lb/article.asp?ln=ar&id=10098

22- سليمان، السلاح النووي أم مزيد من الانتشار؟، مجلة الحرس الثوري، العدد 306 10/1/ 2007
الموقع :
http://www.ngm.gov.sa/Detail.asp?InNewsItemID=251584&
23- سويلم، حسام، ماذا بعد الرد الإيراني على (سلة الحوافز) وما هى الخيارات المتاحة، القاهرة مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، مجلة المختارات الإيرانية، المجلد7، العدد 75 أكتوبر 2006
.الموقع : http://acpss.ahram.org.eg/DE/Ahram/2001/1/1/C1RN88.HTM
24- --- إيران بين مكاسبها في العراق و استمرار التهديدات الأمريكية الإسرائيلية، القاهرة مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، مجلة المختارات الإيرانية، العدد 56، المجلد4، مارس 2005.
الموقع : http://www.albainah.net/index.aspx?function=author&id=205&lang=
25- ---- حرب الخليج الرابعة: المعوقات لاستخدام القوة المسلحة ضد إيران. موقع: //:http www.ahram.org.eg/acpss/Ahram/12/6/2006.12546.htm.
26- ----- إيران و جيرانها و الأزمات الإقليمية، قراءات إستراتجية، القاهرة، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد05ماي 2007.
الموقع : http://acpss.ahram.org.eg/DE/Ahram/2001/1/1/RE2D16.HTM
27 - ------- ماذا بعد إعلان إيران نووية، مجلة المختارات الإيرانية، القاهرة، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد 70، مجلد 7، ماي 2005، الموقع :
http://acpss.ahram.org.eg/DE/Ahram/2001/1/1/C1RN69.HTM
28- السرجاني، خالد، التهديدات الأمريكية و مستقبل الصراع الداخلي في إيران، مجلة مختارات إيرانية القاهرة، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد51أكتوبر 2004.
الموقع : http://acpss.ahram.org.eg/DE/Ahram/2001/1/1/C1RN48.HTM

29 – السيد، أحلام، فؤاد، مباريات السوبر في إدارة الأزمات و المفاوضات، معهد الإمام الشيرازي الدولي واشنطن، الموقع :

http://www.siironline.org/**alabwab**/monawat(28)/75.htm

30– عبد المؤمن، محمد، السعيد، إيران و مشكلاتها النووية، مجلة مختارات إيرانية، القاهرة، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، المجلد 4 العدد 37 أوت 2003 .

الموقع : http://acpss.ahram.org.eg/DE/Ahram/2001/1/1/C2RN36.HTM

31- ----- الديمقراطية الإسلامية في إيران، مجلة مختارات إيرانية، القاهرة، الدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد 1 - أغسطس 2000.

الموقع : http://acpss.ahram.org.eg/DE/Ahram/2001/1/1/CIRN13.HTM

32 - عبد السلام، محمد، كيف تفكر واشنطن في مشكلة البرنامج النووي الإيراني؟، مركز الجزيرة للدراسات، الموقع:http://www.aljazeera.net/NR/exeres/80BB31C0-4C1E-4249-9844-7ECF57B1F369.htm

33 - عبد الفتاح ،بشير، الرهان على الداخل في التعاطي مع الأزمة النووية الإيرانية، مركز الجزيرة للدراسات، الموقع : http://www.aljazeera.net/NR/exeres/FDEBB7B1-2796-489A-8E6A-C1DAD8C3378C.htm

34 - عبد الرحمان،أميرة ، إيران من الإصلاحيين إلى البنائين انتكاسة أم تحقيق للحلم ؟ ، مجلة السياسة الدولية، القاهرة، الدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد 113، أبريل 2004،الموقع :

http://www.siyassa.org.eg/asiyassa/Archive/Index.asp?CurFN=kada2.htm&DID=8078

35– علي، المليجي، علي ، الملف النووي الإيراني، تشديد العقوبات وممارسة الضغوطات، مجلة كلية الملك خالد ، العدد 89 ، 1جوان 2007 . الموقع :

16http://www.kkmaq.gov.sa/Detail.asp?InNewsItemID=232587

36– علي، مغاوري، شلبي، الاقتصاد الإيراني بين العقوبات الاقتصادية و احتمالات الحرب، مجلة السياسة الدولية، القاهرة مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد 168، المجلد 42 أفريل 2007. الموقع :

http://www.siyassa.org.eg/asiyassa/Index.asp?CurFN=kada2htm&DiD9173

37– غراهام، ايفانز وجيفري نوينهام ، الربط ، قاموس بنغوين للعلاقات الدولية ، نقلا عن موقع :

http://elibrary.grc.to/ar/penquin/page_ htm

38– العرب، عز محمد، جولة خاتمي العربية : معاني ودلالات، مختارات إيرانية ، القاهرة، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد 35جوان 2003، الموقع :

http://acpss.ahram.org.eg/ahram/2001/1/1/C2RN27.HTM

39– العرب عز محمد، العلاقات العربية – الإيرانية: حدود الانفراج .... و آفاق المستقبل، مجلة مختارات إيرانية، القاهرة مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية، العدد 53، ديسمبر 2004،

الموقع : http://acpss.ahram.org.eg/DE/Ahram/2001/1/1/C2RN78.HTM

40 - صالح ، سليمان ، السلاح النووي أم مزيد من الانتشار؟، مجلة الحرس الثوري، العدد 306، 1/10/ 2007 .الموقع :

http://www.ngm.gov.sa/Detail.asp?InNewsItemID=251584&q

41 – شفيق، منير، الصراع الأمريكي الإيراني.

الموقع-http://www.aljazeera.net/NR/exeres/18AF8825-41BD-A23F7700FC7C.HTM

42- شفيق، شقير، الدول العربية و إيران الثورة، قطر، دوحة، مركز الجزيرة للدراسات و البحوث 2007. الموقع : http://arab-unity.net/up/view.php?file=c504e352c0

43- تعين جليلي أمين عام للأمن القومي، وكالة الأنباء السعودية.

الموقع: http://www.spa.gov.sa/details.php?id=492202.

44- تقرير واشنطن، أزمات الشرق الأوسط تعزز نفوذ إيران، العدد 230، 10 أكتوبر 2009،الموقع: http://www.taqrir.org/showarticle.cfm?id=1394&pagenum=2

45- التقرير الإستراتيجي العربي، إيران.. هيمنة المحافظين مجدداً، مصر، قاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتجية ،2004-2005 .

الموقع : http://acpss.ahram.org.eg/DE/Ahram/2001/1/1/RARB88.HTM

46 - بدون مؤلف، مدفيديف: العقوبات الأحادية الجانب ضد إيران تزيد الوضع سوءا ، الموقع : http://www.rtarabic.com/news_all_news/49481

المذكرات :

1 – الدعجالي، بن نايف، تريكي ، **مهارات التفاوض و دورها في مواجهة الأزمات الأمنية** ، رسالة مقدمة للاستكمال متطلبات درجة الماجستير علو م قانونية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،1430 هـ/ 2009.

2- راقدي، عبد الله ، **مقاربة المفاوضات الدولية : نحو تصميم إطار تحليلي متكامل** ، أطروحة الدكتوراه، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، 2009- 2010.

3- راقدي، عبد الله ، **مفاوضات الشراكة الأوروبية – الجزائرية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علاقات الدولية، جامعة باتنة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية ، 2003 /2004

المراجع باللغة الأجنبية :

A = <u>Ouvrages et contribution dans des ouvrages collectifs :</u>

1- Avenhaus Rudolf, and I.William Zartman, **Diplomacy Games ; Formal Models and International Negotiations,** Verlag Berlin Heidelberg 2007.

2 - Aldo Zammit Borda, **The Iranian nuclear issue and EU3 negotiations**, UN University for Peace, 2005

3- Bond Robert,**Negotiating tactics and ternique for software and Hi-teck agreements,** London. Thorogood limited ,1988.

4 - Bar Shmuel , **Iranian Defense Doctrine and Decision Making** , Lauder School of Diplomacy and Strategy , 2004.

5 - Cordesman Anthony and Khalil AlRodhan, **Iranian Nuclear Weapons,** Washington DC: Center for Strategic and International Studies, 2006.

6 - Cordesman Anthony and Martin Kleiber ; **Iran's military forces and warfighting capabilities, The threat in the Northern Gulf**; Washington DC: Center for Strategic and International Studies, 2007.

7- Christophe Dupont, Christophe, **La Négociation : Conduite, Théorie, Application**, France : Dalloz, 1982 .

8 - Christopher C. Myerson , **Domestic Politics and International Relations in US–Japan Trade Policymaking**, Palgrave Macmlan ,2003.

9 - Dietmeyer Brian J., Rob kaplan , **strategic negotiation** , A Break through 4- step process for effective business Negotiation , 2004

10- Frank R Pfetsch,. **Negotiating Political Conflicts**, Palgrave, London 2007.

11 - Habeeba Willim Mark , **Power and** tactics **in international negotiation**: how weak nations bargain with strong nations, Baltimore and London : the john Hopkins University Press,1988,

12- Hashimie , Ahmed , **Le routeur de la puissance , Iranienne , un nouvel Irak , peroption de sécurité stratégie national au moyen orient** , Paris , IFRI; 1994 .

13 - Milner Helen V, I**nterests, Institutions, and Information: Domestic Politics and International Relations,** Copyright, Princeton , University press, 1997.

14 - Koch Andrew and Jeanette Wolf,**Iran's Nuclear Facilities** : a Profile , The Center for Nonproliferation Studies , 1998.

15 - Moravcsik Andrew **, Integrating International and Domestic Theories of International Bargaining , in peter Evans et al international Bargaining and domestic Politics** : double – Edged Diplomacy , 1993.

16 - Putnam Robert D , " **Diplomacy and Domestic : The logical of two – level games** " , Appendix in Evans peter B, et al , (eds) Double –Edged Diplomacy : international Bargaining and Domestic Politics , Berkley Losangles – London University of california Press, 1993.

17 - Snyder Jack, **East-West Bargaining Over Germany:The Search for Synergy in a Two-Level Game**, Double-edged Diplomacy : International Bargaining and Domestic Politics Studies in International Political Economy, University of California Press, 1993.

18 - Singer David, **The Level-of-analysis in International relation, in Knorr and Sidney Verba,editors, The International System: Theoretical Essays** (Princeton: University Press, 1961.

19 - Tazmini Ghoncheh ,**KHATAMI'S IRAN**, Tauris Academic Studies, An imprint of I.B.Tauris & Co Ltd , London , 2009.

20 - Trevor Taylor, (ED), Approach and theory in International relation, New-york, the annals of American academy of political and social sciences, 1972.

21 - Tallberg Jonas **Bargaining Power in the European Council**, Stockholm University,2004.

22 - Trník Michal, **Two-Level Games and Base Politics**: **Understanding the Formulation of Czech and Polish Foreign Policy Responses to U.S. Military ;Base Deployment Proposals**, Johns Hopkins University; 2007/2008.

23- William Zartman, I.**, Power and Negotiation ,** Copyright, The University of Michigan. 2000.

24 -William Zartman, I, **Negotiation and Conflict Management: Essays on Theory and Practice**, Routledge, 2008

25 - Winkler Klaus,**Negotiations asymmetrical distribution of power; conclusions from dispute resolution in network inddutries**,Physica-Verlag Heidelberg ,2006.

B – Periodicals :

1- Cordesman Anthony H, Arleigh A**,** Doctrine , Policy and Command , Center for Strategic International Studies , January 12 – 2009<

2 - Friedman R A , and Shapiro D L " Deeption and multual gains bargaining : Are they mutually exclusive , Negotiation Journal , 1995.

3-Frederick W. Mayer **,**Managing domestic differences in international negotiations: the strategic use of internal side-payments, International Organization, Volume 46, Issue 04 , 22 may 2009.

4 - Hudson Valerie M ,"Foreign policy Analysis: Actors specific theory and the Ground of International Relations, International Studies Association,Black well Publishing 2005.

5 - Lennox Duncan, editor, Jane’s Strategic Weapons Systems, Jane’s Information Group, Issue 37, January 2002

6 - Milner Helen & Peter Rosendorf, *Democratic Politics and International Trade Negotiations*, 41:1 J. INT’L CONFL. RES 1997.

7 - M.Pedler ,negotiation skills , Jornal of Europen Industrial Tranning , Vol, 1.p.T.N°=4, N°5, 1977.

8- Revati Prasad and Jill Marie Parillo ,Camegie Fact Sheet , Update February 2006.

9- Tayfur Fatih." Systemic- Structural approaches , World –System analysis and the Study of policy , in Metu studies in Development , 27 (3 -4) 2000.

10 - Uygur Hakki. Iran’s Nuclear Ambitions and Turkey, SETA Policy Brief, No.7, 2008.

C- Reports:

1 - Gerardi and Mayam Aharinejad ,**An Assessment of Iran's nuclear facilities** , Report , Greg , The Nonproliferation Revieu / Spring – Summer 1995 Hussein

2 - D. Hassan ,**Iranian Nuclear sites**, Report for Gangers ,Order code RS22531, Updated August 9 2007.

D -Conference:

1 -Sauer Tom, **Coercive diplomacy by the EU. Case-study: the Iranian nuclear weapons crisis** , ECPR Standing Group on the EU, Third Pan-European Conference on EU Politics, 21-23 September 2006.

2 - Bar Shmuel , Rachel Machtiger, Shmuel Bachar ، **Iranian Nuclear Decision Making under Ahmadinejad,** The Eighth Herzliya Conference on the balance of Israel's national security " Israel at sixty ; tests of endurance **,** Lauder School of Diplomacy and Strategy , January 20 – 23 , 2008.

E- **Internet References:**

1- Boukhars Anouar ,Two-level Game Analysis of the Complexities of Interstate Rivalry in the Maghreb, Columbia International Affairs, May : http://www.ciaonet.org/access/boa02/index.html

2- John S ,Odell**, »** International Negotiation Creating Data" **on International Negotiation Strategies Alternatives** and Outcomes. www.netamericas.org/Researchpapers/Documents/Odell/Odell3.doc

3- Henry Sokolski, Patrick Clanson, **Getting ready for a nuclear ready Iran**, October 2005.

http://www,strategic studdiesinstitute.army.mil/pdf files/pub g29.pdf–

4- Kagan W. Fredergk, Kagan Kiberly,**Iranian influence in the Levant, Iraq, and Afghanistan** , A Report of the American Enterprise Institute, www.fas.org/sgp/crs/mideast/RS22323.pdf

5- Nimond Rafael, Bianca Gerstein, **The Iran Syria allance: the economic dimension,** http://www.globalpolitician.com/25060-iran-syria

6 -White - Tanay Ogilvie, **Is there a theory of nuclear proliferation ?an analysis of the contemporary debate**, The Nonproliferation Review/Fall 1996. http://cns.miis.edu/npr/pdfs/ogilvi41.pdf

الفهرس

الشكر.
الإهداء.
مقدمة.
الفصل الأول : الإطار المفهوماتي و النظري للدراسة..8
المبحث الأول : الإطار المفهوماتي لتحليل المفاوضات الدولية..............................10
المطلب الأول : تعريف التفاوض..10
المطلب الثاني: ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالتفاوض.............................14
المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التفاوضية..................................16
المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التفاوضية...16
المطلب الثاني : تصنيف إستراتيجية التفاوض..17
المبحث الثالث : المقاربات النظرية لتحليل العمليات التفاوضية...............................29
المطلب الأول : مقاربة المباريات...29
المطلب الثاني : نموذج بوتنام " المباريات الثنائية المستوى "..........................35
الفصل الثاني: مرجعية الرافد التاريخي و العلمي التكويني للملف النووي الإيراني..................48
المبحث الأول : الجذور التاريخية للبرنامج النووي الإيراني............................50
المطلب الأول : المسألة النووية في عهد الشاه (نشأة و إقامة البنية الأساسية – 1960 –1978) ..50
المطلب الثاني : المسألة النووية بعد الثورة الإسلامية – 1984 – 2010 52
المبحث الثاني : صنع القرار النووي الإيراني..57
المطلب الأول : نماذج التحليل عبر المستاوياتي...57
المطلب الثاني : محددات صنع القرار النووي الإيراني.....................................63
المطلب الثالث : أهداف البرنامج النووي الإيراني...79
المبحث الثالث : البنية التحتية للبرنامج النووي الإيراني.....................................86
المطلب الأول : المواقع و المنشآت النووية الإيرانية.......................................86
المطلب الثاني : التقنية النووية الإيرانية...91
المطلب الثالث : الصواريخ الباليستية الإيرانية...92
المبحث الرابع : المواقف الدولية و الإقليمية للبرنامج النووي الإيراني........................96
المطلب الأول : المواقف الدولية للبرنامج النووي الإيراني....................................96
المطلب الثاني : المواقف الإقليمية للبرنامج النووي الإيراني...............................103

الفصل الثالث : مسار الإستراتيجية التفاوضية النووية الإيرانية 107
– القوى الدولية – 2003 – 2010.
المبحث الأول : مصادر القوة التفاوضية لإيران..109
المطلب الأول : القوة المرتبطة بموارد الدولة..109
المطلب الثاني : القوة المرتبطة بالقضية المتفاوض بشأنها.......................................115
المطلب الثالث : القوة المرتبطة بالسلوك التفاوضي...116
المطلب الرابع : إيران و التوظيف الفعال لمصادر القوة التفاوضية...............................117
المبحث الثاني : الإستراتيجية التفاوضية في عهد الرئيس خاتمي. 122
المطلب الأول : بداية العملية التفاوضية و تفاعل إيران مع تدابير بناء الثقة.....................122
المطلب الثاني : السياسة الداخلية في إيران و المفاوضات النووية...............................129
المطلب الثالث : إستراتيجية تفعيل العلاقات الإيرانية–العربية والأفريقية كسند 135
لتقوية الموقف التفاوضي.
المبحث الثالث : الثابت و المتغير في إستراتيجية التفاوض في عهد الرئيس نجاد. 143
المطلب الأول : صعود المحافظين و إعادة تشكيل الموقف التفاوضي الإيراني.......................143
المطلب الثاني : مفوضات المستوى الثاني (المفوضات على المستوى الداخلي)....................157
المطلب الثالث : السياسة الإقليمية لإيران كسند لتقوية الموقف التفاوضي...........................161
المبحث الرابع : سيناريوهات الإستراتيجية التفاوضية النووية الإيرانية. 168
المطلب الأول : سيناريو العقوبات الاقتصادية...168
المطلب الثاني : سيناريو الهجوم العسكري على المنشآت النووية الإيرانية..........................170
المطلب الرابع : سيناريو التعايش مع إيران نووية...173
خاتمـــــــــة..175
المصادر و المراجع 179
فهرس المحتويات..201
فهرس الجداول و الأشكال...**204**

فهرس الأشكال و الجداول و الخرائط

العنوان ــ الصفحة

ب – الأشكال :

1- تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس الوقت و الطريقة و مكان............... 21.

2- تصنيف إستراتيجيات التفاوض وفقا لسلوك المفاوضين............................ 25.

3 -تصنيف استراتيجيات منهج الصراع...28.

4- عملية تساومية بين دولتين (توازن ناش)....................................30.

5- طرفين، قضيتين موضوع تفاوض في مجال قيمة (توازن ناش)................... 32.

6- تأثير التحالفات العبر القومية على سير العملية التفاوضية..........................46.

7 - نموذج سنايدر لصنع القرار (علاقات التأثير المتبادل بين مختلف العوامل)......... 62.

8- التسلسل المؤسساتي لعملية صنع القرار..72 .

ب- الجداول :

1- نموذج معضلة السجين ....34.

2- برنامج الصواريخ الإيرانية عام 2009.. 95.

3- قراءة في القوة العسكرية الإيرانية.. 113.

ج – الخرائط :

1- مواقع المفاعلات و المراكز النووية الإيرانية.. 99.

2- مسار الضربة الأمريكية و الإسرائيلية المحتملة ضد المنشآت الإيرانية.............172.